

Escola Superior de Educação João de Deus  
**Mestrado em Ensino do 1.º Ciclo do Ensino Básico**  
(Licenciados Pré-Bolonha)

## A Comunicação Organizacional como Estratégia de Gestão

Maria Paula Pimentel Dias Coelho Pinho Branco



Escola Superior de Educação João de Deus  
Mestrado em Ensino do 1.º Ciclo do Ensino Básico  
(Licenciados Pré-Bolonha)

## A Comunicação Organizacional como Estratégia de Gestão

Maria Paula Pimentel Dias Coelho Pinho Branco

Relatório apresentado para obtenção do Grau de Mestre  
em Ensino do 1.º Ciclo do Ensino Básico, sob a orientação  
do Professor Doutor José de Almeida

Lisboa, março de 2013



# Escola Superior de Educação João de Deus

## Parecer do(a) Orientador(a)

Nome do(a) orientador(a)..... João Maria de Almeida.....

tendo presente o Relatório de atividade profissional desenvolvido pelo(a) licenciado(a) Marica  
Paula Limentel dos Santos P. Branco  
realizado no âmbito do Mestrado (Licenciados Pré-Bolonha)..... Curso do 1.º Ciclo  
do Ensino Básico.....

considero que se trata de um trabalho que reúne as condições necessárias para ser defendido e apresentado.

Nestes termos, solicito à Comissão de Mestrado do Conselho Técnico-Científico desta Escola a nomeação de um Júri para apreciação do respetivo Relatório apresentado pelo(a) candidato(a).

Lisboa, 12 de março de 2013

O(A) Orientador(a)





## **Agradecimentos**

Pelo modo como colaboraram e me apoiaram na elaboração deste relatório, cabe-me dirigir um sincero agradecimento ao meu Orientador, Professor Doutor José de Almeida, que acompanhou o trabalho com assinalável rigor e disponibilidade e, durante a componente letiva do Mestrado, me revelou um novo mundo de conhecimento, sobressaltos e ideias; à excelente equipa que comigo colaborou e que me ensinou que podem existir boas equipas sem bons líderes, o que não existe é um bom líder sem uma boa equipa; a quantos me ajudaram no enquadramento do tema e na difícil compatibilização da vida profissional com a vida académica; e às largas centenas de alunos a quem tive o privilégio de ensinar as primeiras letras, ao longo de 34 anos de carreira como docente do 1.º Ciclo do Ensino Básico.

Obrigada a todos os que, direta ou indiretamente, tornaram este trabalho possível.

## Resumo

Com este trabalho pretendo descrever, analisar e problematizar o papel relevante desempenhado pela comunicação numa escola do 1.º Ciclo do Ensino Básico e a sua influência no processo de desenvolvimento do Projeto Educativo, na imagem e projeção da escola, na sua cultura, no seu clima, no aproveitamento e comportamento dos alunos e, também, na articulação entre a escola, as famílias, a comunidade e os parceiros, enquanto organização aprendente.

Procuro demonstrar a necessidade que o Professor/Coordenador tem de redefinir-se, de assumir o seu papel natural de educador e também de comunicador, numa clara mudança do tático para o estratégico, ajudando desta forma a repensar o papel da comunicação organizacional nas escolas, tornando mais ágeis os fluxos ascendente e descendente das informações, de modo a incentivar e facilitar a comunicação interpessoal nas equipas, pedra de toque de um ambiente propício às aprendizagens académicas, culturais e sociais.

Partindo de um quadro teórico focalizado na comunicação organizacional das escolas e considerando os objetivos propostos para este estudo, optei por realizar uma investigação que privilegiasse a metodologia qualitativa. Assim, numa primeira fase, fiz observações, recolhi e analisei documentos da escola, que me permitiram caracterizar o seu contexto; e, depois, organizei um *focus group*.

As conclusões desta investigação sugerem que a comunicação organizacional e a estratégia de gestão utilizadas na escola influenciaram, decisivamente, os resultados alcançados e que uma aposta nestes recursos pode alavancar a imagem da escola e o papel que desempenha na sociedade da informação e da cidadania.

Observei que a escola, apesar de ser legalmente dependente de um agrupamento e da Administração Central, logo, dispondo de margens de autonomia curricular e organizacional limitadas, conseguiu, através da ligação aos novos meios de comunicação, como a *Internet*, ultrapassar fronteiras territoriais e trazer a si investigadores e académicos para estudarem o seu desempenho; e, ao mesmo tempo que organizou o seu trabalho pedagógico, logrou consolidar a sua identidade e a sua singularidade.

Os dados deste estudo, corroborando outras investigações, indiciam que uma comunicação organizacional assertiva, estrategicamente definida e credível, tendo em conta as expectativas dos *stakeholders*, desempenha um papel preponderante na motivação de professores, alunos, restantes colaboradores/agentes de ensino, comunidade envolvente e demais parceiros, funcionando como um agente de mudança, de melhoria de qualidade e de desenvolvimento, o que permite problematizar os conceitos de comunicação como estratégia da gestão nas escolas do 1.º Ciclo.

**Palavras-chave:** Organização Escolar, Comunicação, Estratégia, *Stakeholders*

## **Abstract**

With this study we intend to describe, analyze and discuss the important role of communication within a primary school and its influence on the developmental process of the educational project, the image and projection of the school, its culture, its climate, the student's performance and behavior, as well as in the liaison between the school, the families, community and partners, as a learning organization.

We try to evidence the teacher/coordinator's need to review his positioning, to play his/her natural role as educator and also as communicator, in a clear move from tactics to strategy. This will help to rethink the role that organizational communication should play in school, making more agile the bottom-up and the top-down flows of information in order to foster and to facilitate face-to-face communication within the teams, the cornerstone of a favorable environment for the academic, cultural and social learning.

Proceeding from a theoretical framework focused on communication and the organization or administrative management of schools, and considering the objectives proposed for this study, we chose to conduct an investigation with a qualitative research methodology, with an approach to the case study. Accordingly, in a first phase, we collected and analyzed school documents, which allowed us to characterize its context; and subsequently we held a focus group session.

The findings of this research suggest that the organizational communication and management strategy used at the school decisively influence the achieved results and that a commitment to these resources can leverage the school's image, as well as its role in information society and citizenship.

We observed that although the school is legally dependent on a cluster and Central Administration, having limited margins of organizational and curricular autonomy, it managed to overcome territorial boundaries through connecting to new means of communication such as the *Internet*, and bring researchers and academics to study its performance; furthermore, whilst organizing its pedagogical work, it managed to consolidate its identity and its uniqueness.

Hence, the data from our study, supported by other investigations, suggest that an assertive organizational communication that is credible and strategically outlined, taking into account the stakeholders expectations, plays a crucial role in the motivation of teachers, students, other employees / agents of education, the surrounding community and other partners, essentially functioning as an agent of change, of quality improvement and development, which allows us to problematize the concepts of communication as a management strategy in primary schools.

**Keywords:** School Organization, Communication, Strategic, *Stakeholders*

## Índice Geral

Índice de Figuras .....	XI
Índice de Quadros .....	XII
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1. Apresentação da situação .....	2
2. Objetivo do estudo.....	3
3. Importância do estudo .....	4
4. Identificação do estudo.....	5
5. Apresentação da estrutura do relatório .....	6
<b>Capítulo 1 – REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>7</b>
1.1. Enquadramento teórico.....	8
1.2. Etimologia da palavra.....	8
1.3. Processo de comunicação .....	9
1.4. Definição de comunicação .....	9
1.5. Etapas da noção moderna de comunicação .....	10
1.6. Modelo convencional do processo de comunicação .....	11
1.7. Conceitos .....	13
1.8. Modelos de gestão e fluxos de comunicação nas organizações .....	14
1.9. Comunicação nas organizações escolares .....	16
1.10. Comunicação interna.....	18
1.11. Papel dos <i>stakeholders</i> nas organizações .....	19
1.12. Coordenação, liderança e comunicação na escola.....	20
1.13. A sociedade em rede.....	22
<b>Capítulo 2 – METODOLOGIA .....</b>	<b>25</b>
2.1. Instrumentos de recolha de dados .....	28
2.2. Técnicas de análise de dados.....	30
<b>Capítulo 3 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS RECOLHIDOS .....</b>	<b>32</b>
3.1. Contextualização .....	33
3.2. Enquadramento territorial.....	34
3.3. Breve apontamento histórico.....	35
3.4. Contexto socioeconómico .....	36
3.5. Para uma escola inclusiva, projeto inclusivo.....	38

3.6. Caraterização do edifício escolar.....	39
3.7. População escolar .....	41
3.8. Nomeação da coordenadora .....	42
3.9. Projeto educativo .....	42
3.9.1. Missão .....	43
3.9.2. Visão.....	43
3.9.3. Valores.....	44
3.9.4. Objetivos .....	44
3.10. Oportunidades .....	44
3.10.1. Ameaças .....	45
3.10.2. Forças .....	45
3.10.3. Fraquezas.....	45
3.11. Projetos e parcerias.....	47
3.12. Dimensão pessoal da formação .....	54
3.13. Plano estratégico .....	56
3.13.1. Comunicação organizacional.....	56
3.13.2. Blogue .....	59
3.13.3. Humanização do espaço .....	60
3.13.4. Código de conduta e manual de boas práticas .....	60
3.14. Plano Anual de Atividades .....	61
3.14.1. Participação da comunidade escolar.....	62
3.14.2. “Geração de afetos” .....	63
3.14.3. Objetivos das parcerias.....	64
3.15. Prioridades de enquadramento do modelo organizacional da EB1/JI Galinheiras.....	65
3.16. Análise de resultados oriundos das entrevistas em <i>Focus Group</i> .....	66
3.16.1. Categoria “Modelo de gestão da escola” .....	66
3.16.2. Categoria “Projeto educacional inclusivo” .....	67
3.16.3. Categoria “Criação de parcerias” .....	68
3.16.4. Categoria “Comunicação organizacional” .....	69
3.16.5. Categoria “Promoção da aprendizagem” .....	70
<b>CONCLUSÕES</b> .....	71
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	76
<b>ANEXOS</b> .....	79
Anexo 1 – Guião da Entrevista .....	80
Anexo 2 – Análise de Conteúdo das Entrevistas em <i>Focus Group</i> .....	81

Anexo 3 – Plano Anual de Atividades: 2010/2011 e 2011/2012 .....	82
Anexo 4 – Palestras “Dois Dedos de Conversa” 2010/2011 e 2011/2012 .....	83
Anexo 5 – Palestras “Palmo e Meio” 2010/2011 e 2011/2012 .....	84
Anexo 6 – Manual de Boas Práticas.....	85
Anexo 7 – Código de Conduta .....	86

## Índice de Figuras

Figura 1 – Ato de comunicar (modelo de Lasswell).....	9
Figura 2 – Convidados para a cerimónia pública de inauguração da EB1/JI Galinheiras.....	33
Figura 3 – Ato inaugural presidido pelo Presidente da Assembleia da República, Jaime Gama, na companhia do Presidente da Câmara Municipal de Lisboa, António Costa.....	33
Figura 4 – Localização do Agrupamento – Fonte: K' Cidade 2010 .....	35
Figura 5 – Programa especial de realojamento (PER) Alta de Lisboa – Fonte: K'Cidade 2010 .....	37
Figura 6 – Imagem exterior do edifício escolar.....	38
Figura 7 – Características físicas do edifício .....	40
Figura 8 – Distribuição da população escolar (Fonte: EB1/JI – Galinheiras) .....	41
Figura 9 – Capa do Livro de Apoio ao Projeto – Edição CML .....	47
Figura 10 – Recreio exterior.....	48
Figura 11 – Aula de judo .....	48
Figura 12 – Sessão com a investigadora da Universidade de Oxford.....	49
Figura 13 – Sessão de combate à obesidade infantil .....	50
Figura 14 – Bem Comer para Bem Viver .....	50
Figura 15 – Orientação Vocacional (diferentes profissões) .....	51
Figura 16 – Cultivo da horta do “Avô Gallo” .....	52
Figura 17 – Luísa Ducla Soares e José Fanha.....	53
Figura 18 – Palestra - Tesouros da Ameixoeira.....	53
Figura 19 – Reunião de parceiros .....	54
Figura 20 – Palestras mensais.....	55
Figura 21 – Palestras de Palmo e Meio .....	55
Figura 23 – Atividades no âmbito do Plano Anual Atividades .....	61
Figura 22 – Formação contínua (pessoal docente e não docente) .....	62
Figura 24 – Participação da comunidade escolar.....	63
Figura 25 – Participações e atividades regulares com a comunidade sénior da Ameixoeira .....	64
Figura 26 – Participações das forças vivas da comunidade.....	64

## **Índice de Quadros**

Quadro 1 – Categoria “Modelo de gestão da escola” .....	66
Quadro 2 – Categoria “Projeto educacional inclusivo” .....	67
Quadro 3 – Categoria “Criação de parcerias” .....	68
Quadro 4 – Categoria “Comunicação organizacional” .....	69
Quadro 5 – Categoria “Promoção da aprendizagem” .....	70



# INTRODUÇÃO

## 1. Apresentação da situação

Muitos estudiosos desenvolvem investigação a respeito da comunicação organizacional, dos seus processos, estratégias e especificidades; da relação entre a comunicação e a gestão das organizações; e dos processos de *design* que estas desenvolvem para responderem às questões centrais da gestão contemporânea.

Este estudo procura, do ponto de vista da autora, identificar a especificidade da comunicação e o papel que lhe é reservado na vida organizacional da escola.

Sem perder de vista os novos modelos de gestão das escolas, a dependência destas relativamente aos agrupamentos a que estão vinculadas e as diferenças de conhecimento desta problemática entre as direções, analisa-se o papel da comunicação como fator de mudança organizacional na escola. Pretende-se, assim, aprofundar uma investigação que responda à questão de partida: *“De que forma a comunicação organizacional constitui um fator de mudança da escola?”*. Partindo desta questão, aponta-se o objetivo de revelar a singularidade de um modelo de gestão e comunicação de uma escola situada num território de intervenção prioritária – TEIP, com as naturais dificuldades que isso acarreta, respeitando as suas idiossincrasias; e de identificar e contextualizar os riscos que a organização corre por suportar um modelo organizacional e comunicacional diferente do geral, inserido num universo académico e sociocultural em que estes conceitos estão longe de ser comumente entendidos.

A escola tornou-se um sistema aberto, que tem de satisfazer as expectativas das partes interessadas, presentemente mais informadas e exigentes, e que buscam, na qualidade e eficiência das decisões, respostas adequadas às suas aspirações, assentes na inovação, no compromisso e na criação de valor. Neste entendimento, proponho-me transpor as temáticas da comunicação organizacional para a esfera educacional. Procuro, ainda, lançar pistas para a definição de um modelo organizacional assente na comunicação e, a partir da utilização de suportes menos convencionais (blogues, palestras, fóruns, redes sociais...), demonstrar que comunicação deverá ser a pedra de toque da vida organizacional da Escola do século XXI.

A investigação a respeito da aplicação de modelos comunicacionais em escolas do 1.º Ciclo do Ensino Básico encontra-se ainda numa fase incipiente, o que leva a admitir a urgência e a necessidade de se capacitarem os professores com responsabilidades de gestão dos estabelecimentos de ensino, de competências que lhes confirmem solidez e coerência no seu desempenho.

Na verdade, o desconhecimento muitas vezes confessado em relação aos mecanismos disponíveis para dar visibilidade às boas práticas de gestão e comunicação,

que seguramente existem nas escolas, reforça a necessidade de uma abordagem, pelos decisores políticos, no sentido de colocar nos estabelecimentos de ensino profissionais capacitados com formação específica. Defendo que a gestão ou o ato de gerir é um ato predominantemente técnico, pelo que se torna imperioso abandonar modelos ainda prevalentes de gestão organizacional das escolas baseados na tradição ou na simples intuição do gestor.

Acredito que os desafios com que a Escola se confronta, na sociedade da informação e da comunicação, na era da *Internet* e das redes sociais, obrigam a um novo olhar. Não basta mais **Saber Fazer**, torna-se crucial **Fazer Saber**. Hoje, qualquer organização necessita adotar uma política de comunicação eficaz, desenvolvendo novas estratégias que permitam criar uma imagem positiva e coerente. Se todos comunicam com todos, então comunicar deixou de ser, só por si, um ato de diferenciação. Ao longo dos anos, e em contraponto à evolução da comunicação nas organizações, a Escola não tem conseguido entender ser essa uma condição *sine qua non* da vida social e, por maioria de razão, da vida organizacional.

## 2. Objetivo do estudo

No seguimento da pergunta de partida atrás enunciada, formulei os seguintes objetivos:

- (i) Compreender de que forma a comunicação institucional constitui um fator de mudança organizacional na Escola EB1/JI Galinheiras;
- (ii) Analisar o papel do coordenador de escola como líder comunicacional e organizacional;
- (iii) Identificar estratégias comunicacionais desenvolvidas nesta escola;
- (iv) Compreender a relação entre a comunicação e a construção de um bom ambiente de escola;
- (v) Analisar as perceções de alguns *stakeholders* sobre a coordenação e o projeto da escola;
- (vi) Verificar o papel e os desafios das redes de comunicação.

### 3. Importância do estudo

Hoje como ontem, a Escola deve assumir como finalidade a aquisição de conhecimentos, a realização pessoal dos alunos, a aprendizagem da cidadania e a formação para o mundo do trabalho, com tudo o que essa formação representa em termos de capacidade de adaptação à mudança. Para assumir estes desafios, a Escola tem de se “profissionalizar” no que diz respeito aos modelos organizacionais.

Os estudos sobre a importância da comunicação organizacional nos estabelecimentos de ensino do 1.º Ciclo do Ensino Básico e a mudança de paradigma de escola que aquela pode causar na melhoria do seu funcionamento encontram-se numa fase ainda incipiente, o que leva a admitir que esta visão, urgente e necessária, está longe de ser algo a que os gestores escolares atribuem a merecida importância.

A Escola, enquanto organismo vivo, deve ter em conta múltiplos fatores, como a interação com a comunidade. Urge, pois, que se prepare para operar uma “revolução” no seu método de comunicar, com base num programa concebido e orientado para os seus públicos interno e externo e a comunidade envolvente, isto é, todos os *stakeholders*; e também para a globalização, que obriga a encarar a comunicação nas organizações como uma maneira de pensar e de agir.

Se é verdade que estes aspetos são relevantes e comumente aceites, não é menos verdade que as ineficiências surgem com a falta de preparação específica das direções e coordenações dos agrupamentos/escolas no que se refere às suas direções/lideranças. A estas são cometidas atribuições acrescidas, que exigem saber, habilidades técnicas atualizadas, novas competências em economia e gestão, escuta ativa de todas as partes interessadas, visão a 360 graus e uma atenção crescente aos ativos intangíveis – a reputação, os valores, a cultura organizacional. Longe vão os tempos em que as escolas se encontravam isoladas, dependentes do poder central, mal equipadas, com professores com habilitações médias e não especializados, de costas voltadas uns para os outros e para as comunidades, e principal e preocupantemente alheados da evolução do mundo e da globalização da informação/ comunicação.

A incapacidade de utilização, muitas vezes por desconhecimento, das tecnologias de informação e comunicação, que a *Internet* proporciona e que constituem “uma cultura da virtualidade real construída a partir de um sistema de *media* onnipresente, interligado e altamente diversificado” (Castells, 2003, p. 378), não tem ajudado as escolas a darem visibilidade às boas práticas de gestão e comunicação que seguramente existem. Com efeito, “Sendo a *Internet* uma janela para o mundo, não cessa de remodelar o nosso pensamento e a visão que se tem das coisas” (Lipovetsky, 2010, p. 12).

Os princípios acima referidos reforçam a ideia de uma abordagem pragmática e urgente, por parte dos decisores políticos, no sentido de colocarem nos estabelecimentos de ensino profissionais capacitados com formação específica. A gestão ou o ato de gerir é um ato predominantemente técnico, mas requer competências assentes em conhecimento científico e, aqui, as TIC têm papel preponderante. Este paradigma terá, necessariamente, de mudar, passando a escola a ter o papel de instituição organizacional comunicacional e aprendente.

#### **4. Identificação do estudo**

O presente estudo enquadra-se num paradigma qualitativo e assume características interpretativas e explicativas da ação da comunicação institucional e do seu papel na mudança organizacional das escolas. Com base na realização de uma investigação de natureza qualitativa, no âmbito das Ciências da Educação, o relatório incide sobre a ação que decorreu numa escola EB1/JI, integrada num agrupamento vertical de escolas situado na cidade de Lisboa.

Procura-se, do ponto de vista da autora, identificar a especificidade da comunicação e o papel que lhe é reservado na vida organizacional da escola. Sem perder de vista os novos modelos de gestão das escolas, a dependência destas relativamente aos agrupamentos a que estão vinculadas e o diferente nível de conhecimento desta problemática por parte das direções, focalizo o papel da comunicação como fator de mudança organizacional na escola. Procuro, assim, aprofundar uma investigação que responda à questão de partida: **de que forma a comunicação organizacional constitui um fator de mudança organizacional da escola?**

Pretendo descrever e problematizar a forma como os diferentes atores (coordenação, professores, alunos, encarregados de educação, assistentes operacionais, estruturas de direção do agrupamento, comunidade, parceiros e autarquia) compreendem o modelo de comunicação organizacional e se este influencia o processo de desenvolvimento do currículo, a cultura e o clima na escola, o aproveitamento e o comportamento dos alunos e, também, a articulação entre a escola, a família e a comunidade local. Tendo em conta um quadro teórico focalizado na comunicação institucional e considerando os objetivos propostos para este estudo, optei por realizar uma investigação que privilegiasse a metodologia qualitativa.

Procuro, assim, responder às seguintes questões de investigação:

- Como é que a Coordenadora de escola facilita e canaliza os fluxos de comunicação organizacional?
- Que estratégias são aplicadas?

- De que forma a comunicação organizacional e a imagem externa criada vão ao encontro das expectativas da comunidade escolar e dos restantes *stakeholders*?
- Um modelo comunicacional pode facilitar a organização de um bom ambiente interno e motivacional dos colaboradores?
- Como é que as redes sociais e as novas tecnologias alavancaram o modelo de comunicação e de gestão, como contributo para uma melhor compreensão do trabalho realizado?

Pretendo dar a conhecer a situação objeto de investigação, identificar a especificidade da comunicação e o papel que lhe é reservado na vida organizacional da escola e bem assim as limitações encontradas.

## **5. Apresentação da estrutura do relatório**

Quanto à estrutura deste relatório, a seguir à presente introdução, no primeiro capítulo, referente à revisão da literatura, sobre comunicação organizacional enquadro teoricamente o fenómeno do estudo e desejo aclarar os conceitos que derivam do mesmo. Por outras palavras, neste capítulo são referidos os conceitos, devidamente fundamentados pelos diversos autores, que emergem do objeto em estudo. No segundo capítulo é apresentada a metodologia utilizada, explicitando as fontes, as técnicas e os critérios de recolha de dados, bem como os critérios de tratamento dos dados recolhidos. O terceiro capítulo descreve o âmbito da pesquisa, nomeadamente, o campo e o alvo da mesma, tendo em conta as suas características e particularidades. Procede-se à apresentação e interpretação dos dados, alinhando-os por categorias e realizando a sua análise baseada nos conceitos aclarados e fundamentados no capítulo 1. As conclusões apresentadas pretendem satisfazer os objetivos do estudo. A produção de conclusões fez-se através da análise de dados e da relação estabelecida com a revisão da literatura, para além de sugerir formas de intervenção sobre a realidade, com a apresentação de um programa de envolvimento parental específico.

O estudo obedeceu às orientações metodológicas constantes das normas APA. A elaboração deste relatório científico contemplou observações, críticas e conselhos, no sentido da busca de novos e mais sólidos saberes e destacando aspetos que se tornaram determinantes na realização do mesmo.

# Capítulo 1

## REVISÃO DA LITERATURA

## 1.1. Enquadramento teórico

Neste capítulo, procurarei analisar, criticar e posicionar-me relativamente a outros textos sobre o tema em estudo, designadamente, a comunicação organizacional como estratégia de gestão. Tendo como referencial descritores e conceitos como os de Comunicação Organizacional, Gestão, Liderança, Imagem, Redes Sociais, que a seguir se apresentam, buscarei justificar, fundamentar e dar suporte à problemática objeto da presente dissertação.

## 1.2. Etimologia da palavra

O processo “comunicar” representa um dos fenómenos mais importantes da espécie humana. Compreendê-lo, implica fazer um levantamento dos diferentes conceitos, recuar no tempo, investigar a sua origem e o desenvolvimento da linguagem e verificar como esta se modificou ao longo da História.

De entre as definições mais correntes nos dicionários, Santos (1992, p. 68) refere as seguintes:

- Facto de comunicar, de estabelecer uma relação com alguém, com alguma coisa ou entre coisas;
- Transmissão de signos através de um código (natural ou convencional);
- Capacidade ou processo de troca de pensamentos, sentimentos, ideias ou informações através da fala, gestos, imagens, seja de forma direta ou através de meios técnicos.

Compartilhar, transmitir, anunciar, trocar, reunir, ligar (pôr em contacto) são expressões, variantes ou usos figurados de um sentido primordial e mais geral que exprime “relação”.

Segundo a etimologia, o termo comunicação deriva do latim *communicatio*, de que poderemos, de acordo com Monteiro, Marques, Lourenço e Caetano (2006, pp.19-20), distinguir três elementos:

1. uma raiz, *munis* = estar encarregado de
2. prefixo *co* = reunião
3. terminação, *tio* = actitividade

Assim, poderemos aferir, segundo os mesmos autores, que o significado da etimologia da palavra poderá ser entendido como: Produto do encontro social; Processo delimitado no tempo. Ainda de acordo os mesmos autores, a palavra significa “ato de repartir, de distribuir”, literalmente “tornar comum”, de *communis*, “público, geral”.



### 1.3. Processo de comunicação

Conforme observado por Leach (citado por Monteiro *et al.*, 2006, p. 22), “têm de existir dois indivíduos: *x*, que é o emissor, aquele que deu origem à ação expressiva, e *y*, que é o recetor, o que interpreta o resultado da ação expressiva. *x* e *y* podem, ou não, encontrar-se no mesmo lugar e ao mesmo tempo”.

O paradigma de *Lasswell* definiu este princípio com clareza e tornou-se “uma das referências e um dos primeiros estudos sistemáticos sobre esta temática, estando assente num modelo de comunicação que, na visão de Monteiro *et al.* (2008, pp.65-67), assenta em 5 W's”. **Quem?** (emissor) – **Diz o quê?** (mensagem) – **Através de que canal?** (meio) – **Com que efeito?** (efeitos/resposta).

Segundo Wolf (1992), “trata-se de um processo assimétrico com um emissor ativo, que produz o estímulo e uma massa passiva que reage ao estímulo. A comunicação é intencional e tem por objetivo um efeito já determinado (manipulação)” (p. 70).

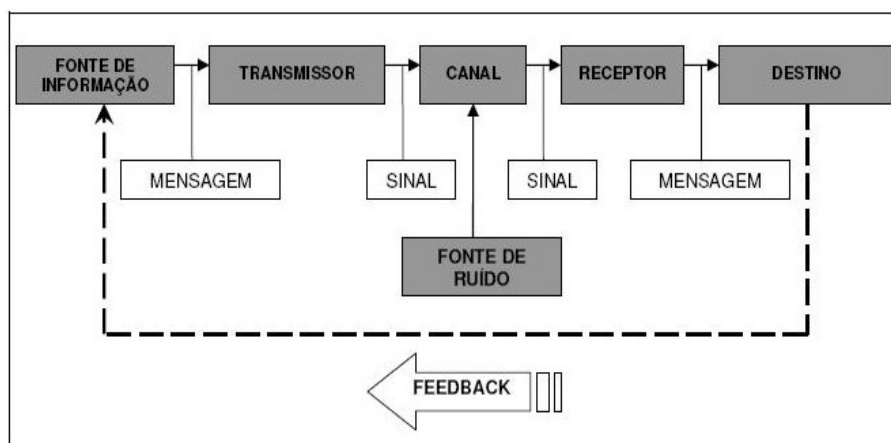


Figura 1 – Ato de comunicar (modelo de Lasswell)

A comunicação é, assim, um processo de interação entre dois ou mais seres distintos, que alimenta a relação humana e cria significado.

### 1.4. Definição de comunicação

O termo comunicação foi objeto, ao longo dos tempos, de múltiplas definições. Diderot (1753), na sua *Enciclopédia*, observou: “Comunicação: este termo possui um grande número de significações”. Privilegiou o sentido da retórica, enquanto meio de entendimento da razão. Privilegiou a comunicação.

Existem múltiplas teorias sobre a origem da comunicação. Segundo McLuhan, Marshall e Carpenter e Edmund (citados por Santos, 1992), “não é possível localizar a origem da comunicação enquanto transmissão intencional de sentidos por parte de seres humanos. Os primeiros atos comunicativos foram, sem dúvida, gestos e expressões, e só

mais tarde, de uma forma misteriosa apareceu a língua” (10). Ainda segundo os mesmos autores:

Há quem sugira que tudo começou quando os antepassados do *Homo Sapiens* criaram as primeiras palavras ao imitar sons naturais como o ladrar de cães ou o ribombar dos trovões. Mas uma outra teoria admite que as palavras nasceram dos sons que os primitivos emitiam para acompanhar cânticos ou celebra acontecimentos. (p. 10)

Na verdade, ninguém sabe ao certo o que aconteceu. Talvez todas estas circunstâncias, e outras ainda, tenham atuado em conjunto para criar a língua, que acabou por se transformar na pedra basilar da comunicação humana. “Comunicar é sobretudo significar, através de qualquer meio” (Santos, 1992, p.15).

Ainda de acordo com Santos (1992):

Durante milénios, isso quis dizer que o acto de comunicação se limitou aos sinais sonoros, visuais e sensoriais emitidos pelo corpo humano. Mas houve uma altura em que o homem entendeu que este era um meio demasiado limitado para comunicar e precisou de alternativa. Quis ir mais longe e, para ultrapassar barreiras da distância, inventou aquilo a que mais tarde McLuhan designaria, segundo Santos (1992, p.20), por “extensões dos sentidos”. O tambor transformou-se numa extensão da fala e os sinais de fumo numa extensão dos gestos. (p. 20)

Cooley (citado por Santos, 1992, p.18) definiu comunicação como “o mecanismo através do qual existem e se desenvolvem as relações humanas”. A definição de Cooley é de uma lucidez espantosa, porque remete para a noção de que o ato de comunicar é uma das formas fundamentais da existência. Tudo o que é vida é comunicação, porque implica necessariamente o transporte de ideias e objetos de um ponto para outro. Ou seja, comunicar significa essencialmente transmitir sentidos, casuais ou intencionais, de um ponto para outro.

### **1.5. Etapas da noção moderna de comunicação**

Segundo Freixo, (2006, p.14), “independentemente da diversidade de estudos, a generalidade de autores identifica quatro grandes etapas do desenvolvimento da noção de comunicação”.

Para Breton (citado por Freixo, 2006, p. 54) poderemos considerar que a primeira etapa desse desenvolvimento teve início quando os responsáveis pelos estudos da comunicação se concentraram em redor do que então se convencionou designar por cibernética, com o objectivo de constituírem um campo interdisciplinar que unificasse sob a mesma designação um conjunto de fenómenos já conhecidos, nomeadamente no domínio da cardiologia, da neurofisiologia, da telefonia, da eletrónica e das matemáticas aplicadas e ainda da antropologia”. Ainda segundo o Breton, “convirá acentuar que a ambição destes

pioneiros mantém um alcance e intencionalidade unicamente científica para uso exclusivo da comunidade de investigadores” (p. 76).

A segunda etapa situa-se nos anos 1947-1948 e vai ficar marcada pela “vontade explícita” do matemático Norbert Wiener, um dos fundadores da rede inicial de investigadores que desenvolve trabalhos de profunda análise e culmina com a hipótese da teoria matemática da informação. Segundo Shannon (citado por Almeida, 2003, p. 16), o problema da comunicação é “reproduzir num dado ponto uma mensagem selecionada num outro ponto. Neste esquema linear, em que os pólos definem uma origem e um fim, a comunicação assenta numa cadeia de constituintes: **a fonte** (informação); **o emissor**; **o canal**; **o recetor** e **o destinatário**”. Posteriormente, os investigadores conhecidos por “Colégio Invisível” ou “Escola de Palo Alto” sugerem que “a Teoria Matemática da Informação, concebida por e para engenheiros das telecomunicações, a estes seja deixada, devendo a comunicação ser estudada pelas ciências humanas a partir de um modelo próprio” Ibidem (p. 55).

A terceira etapa da noção moderna de comunicação, ainda segundo Shannon (citado por Almeida, 2003, p. 56), “está estritamente associada ao desenvolvimento da sociedade ocidental do pós-guerra, profundamente marcada pelo conflito mundial que acabava de terminar”.

## **1.6. Modelo convencional do processo de comunicação**

Em termos simples, o processo comunicacional pode ser encarado, conforme indicam Kreitner e Kinicki (citado por Rego, 2007, pp. 429-433), do seguinte modo:

- Emissor tem uma ideia que pretende transmitir;
- Traduz essa ideia numa mensagem, através de um código, isto é, converte os pensamentos em palavras ou gestos;
- Transmite essa mensagem através de um meio, ou suporte;
- O recetor descodifica a mensagem, percecionando-a;
- Dessa interpretação pode resultar a vontade de transmitir uma ideia ao emissor. Se isto acontecer, tal ideia será codificada e traduzida numa mensagem, a qual constitui o retorno da comunicação.

O emissor pode ser uma pessoa, grupo ou organização, que deseja ou pretende comunicar com um determinado recetor. Nas organizações, os gestores e colaboradores comunicam entre si e com entidades exteriores, partes interessadas (*stakeholders*), atuando quer como emissores quer como recetores. De um modo geral, a comunicação concretiza-

se quando o emissor traduz a sua ideia para um código ou linguagem, que possa ser compreendida pelo recetor. Incorpora signos, mas também regras ou convenções, que determinam como e em que contextos estes signos são usados e como podem ser combinados de maneira a formar mensagens mais complexas. O resultado da codificação é a mensagem, seja ela verbal ou não verbal.

O termo canal é considerado como o veículo ou o meio através do qual a mensagem é transmitida, permitindo que emissor e recetor comuniquem. As características do canal determinam a natureza dos códigos que podem ser transmitidos através dele. A seleção dos canais representa um dos aspetos fulcrais na eficácia comunicacional, logo, há necessidade de alinhar quatro elementos: os objetivos do emissor, os objetivos da mensagem que este deseja transmitir, os atributos do canal e as características do recetor.

A descodificação consiste na tradução, pelo recetor/audiência, dos aspetos verbais e não-verbais da mensagem do emissor. É através dela que o recetor/audiência interpreta a mensagem, lhe atribui um determinado significado. Em certas circunstâncias, os efeitos de uma mensagem são, segundo Rego (2007), “exatamente opostos aos desejados pelo emissor. Isto tende a suceder especialmente quando a pessoa ou a mensagem não agradam aos recetores”. (p. 277). Podemos considerar este tipo de efeito como “efeito *Boomerang*”. As emoções afetam o modo como as pessoas codificam e transmitem as mensagens, mas também interferem na descodificação; As diferenças de significado podem suscitar problemas comunicacionais perniciosos. Estas situações atenuam-se quando se utiliza redundância (repetição) nas mensagens, simplicidade na linguagem, recolha de *feedback* nos recetores, ajustamento das mensagens ao contexto do recetor, compreensão das emoções do recetor, combinação de linguagem verbal e não-verbal.

A retro informação ou *feedback*, segundo Monteiro (*et al.*) (2008) é assim definível:

A mensagem de retorno que o recetor envia ao emissor, este está intimamente associado aos meios usados no processo comunicacional. Nesta medida, é mais facilmente obténível na comunicação cara-a-cara do que, por exemplo, nas comunicações escritas. No primeiro caso, o emissor pode transmitir com a voz e, simultaneamente, receber informação de retorno (gestos, expressões faciais e corporais) através dos olhos. (p. 287).

O contexto é formado na mente, pela reação das pessoas à situação, e cada comunicador tem o seu. Mesmo quando dois comunicadores são oriundos do mesmo “contexto” cultural, os seus contextos mentais são idiossincráticos, pois resultam da relação peculiar que cada um estabelece com essa cultura.

Por último, considere-se no processo de comunicação a existência de ruídos e barreiras à comunicação: O ruído representa tudo aquilo que interfere na transmissão e na receção das mensagens, reduzindo a fidelidade destas.

## 1.7. Conceitos

Num conceito Biológico, a comunicação é relacionada com a atividade sensorial e nervosa do ser humano, exprimindo pela linguagem o que se passa com o sistema nervoso. Algumas espécies têm a necessidade de trocar informação apenas para se reproduzirem, enquanto a espécie humana procura comunicar intensamente com outros, porque necessita participar ativamente da sua própria evolução biológica. Segundo Schramm (citado por Monteiro *et al.*, 2008), a comunicação segue a seguinte ordem: primeiro a recolha de informações pela atividade sensorial, a armazenagem, a disposição das informações, a circulação das mesmas para os centros da ação e a preparação das instruções que resultam no envio de mensagens.

Este é um conceito parcial, pois a comunicação não se resume a impulsos nervosos. Existe, por exemplo, o lado emocional, que contribui para a formulação das ideias. A inteligência emocional é parte biológica do ser humano, uma vez que sentimentos como a ira ou a alegria alteram os batimentos cardíacos, influenciando pensamentos e reformulando informações.

A comunicação pode ainda ser entendida como uma atividade educativa, que envolve troca de experiências entre pessoas de gerações diferentes, evitando-se assim que grupos sociais retornem à era primitiva. Entre os que se comunicam há transmissão de ensinamentos, em que se modifica a disposição mental das partes envolvidas. Pedagogicamente, é essencial que a educação faça parte de uma comunidade para que os jovens se adaptem à vida social, sem que cometam erros do passado.

Baseada na cooperação, a comunicação, num conceito histórico funciona como instrumento de equilíbrio entre a humanidade, neutralizando forças contraditórias. Deste ponto de vista, o conceito propicia o resgate diacrónico imprescindível ao avanço da humanidade rumo ao futuro. Não fossem os meios de comunicação, ampliando as possibilidades de coexistência mais pacífica entre os homens, estes já se teriam extinguido em resultado de disputas por poder.

Do ponto de vista sociológico, o papel da comunicação é de transmissão de significados entre pessoas, para a sua integração na organização social. Os homens têm necessidade de estar em constante relação com o mundo e para isso usam a comunicação como mediadora na interação social, pois é compreensível enquanto código para todos que dela participam. Os sociólogos entendem a comunicação como fundamental ao bom entendimento da sociedade e à construção social do mundo. Quanto mais complicada se torna a convivência humana, mais se torna necessário o uso adequado e pleno das possibilidades de comunicação.

Assinale-se ainda a perspectiva antropológica, cuja a tendência predominante em alguns estudos é a de analisar a comunicação como veículo de transmissão de cultura ou como formador da bagagem cultural de cada indivíduo. Esse é um assunto da maior importância, visto o aparecimento da “cultura de massa” no século XX, transformando as formas de convivência do homem moderno.

#### **1.8. Modelos de gestão e fluxos de comunicação nas organizações**

Matias (2009, p. 1019), citando Gómez e Rivas, defende que “nas sociedades contemporâneas, quase toda a nossa vida se desenvolve no seio de organizações de variados tipos; de facto, um dos fenómenos mais característicos a que a humanidade tem assistido desde a descoberta da máquina a vapor é o notável aumento – em número, tamanho e complexidade – das estruturas organizacionais”.

Chiavenato (2004, p. 54) afirma que “o homem moderno passa a maior parte do seu tempo dentro de organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar o seu salário, curar as suas doenças, obter todos os produtos e serviços de que necessita”. Sejam quais forem os objetivos que perseguem - educacionais, religiosos, económicos, políticos, sociais -, as organizações envolvem os indivíduos em “redes”, tornando-os cada vez mais dependentes das atividades que levam a cabo.

Deste modo, atuando as organizações em variados campos de atividade, de forma crescentemente complexa, o seu estudo e análise também se desenvolvem com celeridade, surgindo teorias organizacionais que permitem compreender o seu funcionamento como sistemas de ação.

Uma concetualização teórica, passível de nos familiarizar com o tema, abordará as organizações como sistemas estáveis de indivíduos orientados para a coordenação planeada de atividades, com vista à consecução de objetivos comuns, mediante uma hierarquia de autoridade, responsabilidade e divisão do trabalho. Aquilo que esta teorização nos traz de novo relativamente à anterior é a visão da organização numa perspetiva sistémica, ou seja, o seu enquadramento e interação com um meio envolvente alargado. Segundo Ferreira (1996):

A influência deste ambiente externo manifesta-se permanentemente, nas trocas de matérias-primas e serviços que ocorrem de forma ininterrupta. Deste modo, e se é facto que as organizações são planificadas e construídas para atingir determinados objetivos, também são continuamente reestruturadas e redefinidas, devido às rápidas mudanças no seu meio envolvente. Uma organização nunca está estabilizada: na medida em que é um organismo vivo que sofre contínuas mudanças. (p. 260)

Para que estas características não deixem de se verificar, as organizações de qualquer tipo necessitam ser administradas, nos planos tecnológico, financeiro ou social; a

um grupo de pessoas qualificadas caberá essa difícil tarefa, nas distintas vertentes e finalidades organizacionais.

Segundo Rego e Cunha (2005); o fluxo de comunicação nas organizações “é influenciado pela estrutura da organização, esta estrutura revela os caminhos através dos quais a informação flui na organização, diz-nos quem deve comunicar com quem. Estes fluxos são quatro: descendente, ascendente, horizontal e diagonal” (pp. 354-399). E os autores continuam afirmando:

[...] comunicação descendente, a informação flui dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores, ou seja, dos superiores para os subordinados. As formas usuais deste tipo de comunicação são as instruções de trabalho, diretrizes, repreensões e elogios, palestras de divulgação, procedimentos, avisos, informações, manuais, publicações da empresa. (p. 402)

De acordo com Rego (2007):

[...] a eficácia deste tipo de comunicação é afetada pelas competências de comunicação dos gestores e subordinados, pelas filtrações verificáveis nas várias passagens da informação ao longo da cadeia hierárquica. Quando não é eficaz suscita equívocos, ansiedades, insatisfação e rumores entre os colaboradores, podendo também provocar, entre eles, dúvidas sobre o melhor modo de exercerem as suas funções. (p. 22).

Ainda de acordo com Rego (2007):

Na comunicação ascendente, a informação flui dos subordinados para os superiores hierárquicos. Este tipo de comunicação é menos frequente que a descendente. Consubstancia-se em pedidos de esclarecimento, relatórios, caixas de sugestões, queixas, propostas, solicitações ou até mesmo petições. A comunicação ascendente pode ser sujeita a maiores distorções, pois os subordinados podem inibir-se de expor informação negativa que os prejudique (p. 24).

Na comunicação horizontal ou lateral, a informação flui entre membros do mesmo nível hierárquico. Este tipo de comunicação apresenta três funções principais: a coordenação do trabalho; a partilha de informações; e a resolução de problemas interdepartamentais.

Na comunicação diagonal, a informação flui entre um gestor funcional e os empregados de outros grupos de trabalho. Rego (2007, p. 28) defende que “um director financeiro, que necessita de dados acerca dos clientes, pode solicitar telefonicamente as informações directamente a um especialista de departamento comercial, em vez de fazê-lo através do director desse departamento”. O seu objetivo principal é facilitar o fluxo de comunicação entre vários especialistas funcionais em diferentes níveis de gestão.

Westphalen (2000, p. 9) afirma que “La communication est essentiel à l'organisation”. É muito curioso pensar que a comunicação não é um mero instrumento da organização, pelo contrário, é aquilo que lhe dá substância, sendo vital e imprescindível para o comportamento e o desempenho deste sistema cooperativo racional.

A sociedade, segundo Druker (2008):

[...] não poderia funcionar adequadamente se não existisse Comunicação, uma vez que a interação entre o Homem e o que o rodeia subentende a mediação de informações que são comunicadas. Da mesma forma, uma organização só pode assegurar a sua sobrevivência utilizando a Comunicação como forma privilegiada e cuidada de interação com a envolvente interna e externa. (p. 41)

### **1.9. Comunicação nas organizações escolares**

Por ser objetivo deste relatório analisar a especificidade da comunicação numa organização, com especial enfoque na Escola, justifica-se observar a idiossincrasia desta organização, os fundamentos e os valores que a sustentam, a sua base democrática e, como adiante constataremos, os objetivos que inspiram as suas narrativas e discursos.

Sabemos que uma considerável parcela da comunicação ocorre no contexto das organizações e que o mundo de hoje é uma sociedade composta de e para organizações. Segundo Pimentel (2012):

Todas as organizações são constituídas por pessoas e por recursos não humanos (como recursos físicos e materiais, recursos financeiros, recursos tecnológicos, recursos mercadológicos, etc...). A vida das pessoas depende das organizações e estas dependem do funcionamento daquelas. (p. 24)

Os estudos sobre a importância da comunicação organizacional nos estabelecimentos de ensino do 1.º Ciclo do Ensino Básico e a mudança de paradigma de escola que aquela pode originar na melhoria do seu funcionamento encontram-se, ainda hoje, numa fase muito incipiente, o que nos poderá levar a inferir que esta visão, urgente e necessária, está longe de ser algo a que os gestores escolares atribuam a merecida importância.

Como defende Clampitt (2001, citado por Rego, 2007, p.25), ao longo dos anos, e em contraponto à evolução da comunicação nas organizações, a Escola enquanto instituição não tem conseguido entender ser esta “uma condição *sine qua non* da vida social e, por maioria de razão, da vida organizacional”. A Escola enquanto organismo vivo e, como tal, evolutivo, deve ter em conta a “interação com o ambiente, estabelecendo uma forte dependência deste para satisfação das necessidades e consequente sobrevivência da própria organização” (Canavarro, 2005, p. 35). Por outras palavras, e de acordo com o mesmo autor citado, as organizações interagem livremente com o meio exterior “não sendo objectos passivos, submetidos a manipulações exteriores, porque elas próprias podem exercer uma influência sobre esse meio ambiente”.

Urge, pois, que a Escola, enquanto organização, se prepare para implementar uma “revolução” no seu modo de comunicar, quer interna quer externamente, com base num plano de comunicação concebido e delineado tendo em conta os seus públicos interno e



externo, a comunidade envolvente e a globalização, que obriga a encarar a comunicação nas organizações como uma maneira de pensar e de agir dos seus atores.

Se é verdade que estes aspetos são relevantes e comumente aceites, não é menos verdade que as ineficiências surgem com a falta de preparação específica das direções e coordenações dos Agrupamento/Escolas, no que respeita à gestão suportada num plano integrado de comunicação. Enquanto não for interiorizado pelos responsáveis políticos, através da sua capacidade decisória, que os modelos de gestão das escolas devem constituir estruturas de atuação assentes no “dar, receber, restituir”, o processo de melhoria da comunicação nas organizações escolares estará muito longe de ser o que as competências do século XXI dela (Escola) exigem.

A Lei de Bases do Sistema Educativo, no que diz respeito à Autonomia da Administração e Gestão das Escolas e Agrupamentos, foi uma conquista inabalável do regime democrático português, porquanto veio conceder às escolas uma autonomia antes inacessível, permitindo-lhe alavancar práticas “de descentralização de uma nova organização da educação, com o objectivo de concretizar na vida da escola a democratização, a igualdade de oportunidades e a qualidade do serviço público de educação” (Decreto-Lei n.º 115-/A/98, de 4 de maio, e Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril). Este tópico remeter-nos-ia para uma outra investigação afastando-nos da questão de partida deste trabalho, mas não pode deixar de ser referida.

Resultantes dos pressupostos referidos anteriormente, surgem novas áreas-problema da análise social da administração educacional, tais como: a gestão das pessoas e dos recursos, os modelos de administração e gestão, e os planos de comunicação interna e institucional, como ferramenta essencial para um bom modelo de gestão e, naturalmente, para a capacitação das escolas com meios de melhor gerir pessoas, projetos, objetivos e principalmente resultados.

Uma vez mais, poderemos remeter para a Lei de Bases do Sistema Educativo – Decreto-Lei n.º 115-/A/98 – e reforçar esta nossa visão com o pensamento subjacente à decisão do legislador, quando aponta que:

A escola, enquanto centro das políticas educativas, tem, assim, de construir a sua autonomia a partir da comunidade em que se insere, dos seus problemas e potencialidades, contando com uma nova atitude da administração central, regional e local, que possibilite uma melhor resposta aos desafios da mudança.

De acordo com Canavarro (2005):

Estes constrangimentos parecem hoje ultrapassados com as novas tecnologias, com o plano tecnológico em curso, com profissionais dotados das denominadas (competências para o século XXI), com a formação de professores, a nível mínimo de licenciatura. E este paradigma terá, necessariamente de mudar passando a Escola a ter o papel de instituição organizacional comunicacional e aprendente (p. 49).

## 1.10. Comunicação interna

A comunicação interna é entendida como um processo de natureza bidirecional, que permite ao colaborador estar informado e promove a sua tomada de ação, podendo ainda ser potenciadora de vantagem competitiva quando se verifique um alinhamento da gestão com os objetivos organizacionais. Segundo Almeida (2003):

A comunicação interna pode definir-se, assim, como um processo comunicativo pelo qual se cria, desenvolve e evolui a entidade da empresa [...] Este conceito engloba acções que visam informar o público interno, criando relações verticais nos dois sentidos e relações horizontais no interior da empresa, com o objectivo de facilitar não só a produção, circulação e gestão da informação, como também a relação e interacção entre todos os agentes, atingindo os níveis de funcionamento de outros sistemas devido à sua transversalidade na empresa. (pp. 27-31)

De acordo com o mesmo autor, “comunicação interna abrange todos os actos de comunicação que são produzidos no interior de uma organização” (p. 36). Assim, antes de a comunicação ter a relevância que tem nos dias de hoje, a única coisa exigida à direcção de uma empresa era que esta estabelecesse procedimentos administrativos, instruções de produção e todas as informações necessárias ao funcionamento da mesma.

De acordo com Almeida (2003):

Uma comunicação bem-feita exerce um efeito positivo sobre o ambiente interno e consequentemente sobre a imagem global da empresa. A comunicação, antes de mais, deve ser coerente e consistente com a imagem que a empresa quer passar não só para o exterior como também e em primeiro lugar, para o público interno. Os colaboradores representam um público muito importante para a direcção de qualquer organização. (p. 37)

E este autor continua, afirmando:

[...] a comunicação interna tem um papel crucial no desenvolvimento da empresa. Como tal, uma comunicação interna bem planeada e estruturada, baseada numa forte estratégia de comunicação, é essencial para qualquer empresa que queira estar atenta ao estado da moral e motivação dos seus trabalhadores. A comunicação interna não pode ser reduzida a um conjunto de canais através dos quais circula a informação mas sim, ser entendida como um sistema de interacções onde o emissor e o receptor se interinfluenciam e partilham significados simbólicos. (p. 41)

A comunicação interna tem, então, um papel estratégico na gestão dos Recursos Humanos e na estratégia da empresa, na divulgação da sua Missão, Cultura e Projeto, tendo em conta as diferenças individuais e maximizando as relações existentes. Como tal, a gestão da comunicação deverá garantir que o colaborador, a partir do momento em que entra nos seus quadros, esteja o mais consciente possível do que é a organização. Recordamos Mucchielli (1998, p. 50), quando afirma: “dans nos jours, les employés attendent plus des directions. Ils veulent être informés au sujet des faits externes et internes qu'exercent une influence sur la nature de leur travail journalier”.

A comunicação interna desempenha, assim, um papel crucial no desenvolvimento das organizações, desde que bem planeada e estruturada, e baseada numa forte estratégia de comunicação. A comunicação interna assume um papel estratégico na gestão dos Recursos Humanos e da própria organização, na divulgação da sua missão, dos seus valores, da sua cultura e dos seus objetivos estratégicos. Também para Regouby (1992 p. 57), “c'est l'interaction entre les individus qui développe l'identité d'une entreprise chez ses employés, ce que doit se répercuter ensuite dans leur comportement”.

### **1.11. Papel dos *stakeholders* nas organizações**

As organizações estão inseridas numa sociedade complexa e com uma envolvente dubitativa, com inúmeros interesses, expetativas e exigências. Esta realidade é compreendida por Luiso (2003, p. 67), quando identifica o público específico de cada organização como *stakeholder*, ou seja, “o indivíduo ou grupo de indivíduos que podem influenciar ou ser influenciados pelas actuações, decisões, políticas, práticas e objectivos da organização”. Assim, este público de relacionamento tem de ser o cerne da comunicação de qualquer organização e a sua compreensão e envolvimento podem gerar importantes sinergias.

Entre os *stakeholders* e a organização existe, segundo Luiso (2003)

[...] uma forte relação de reciprocidade, uma vez que a organização espera contribuição do seu público e retribui com recompensas, e os parceiros proporcionam contribuições e esperam recompensas pelas suas acções. Assim, cada parte investe (não apenas financeiramente) na outra, tendo a expectativa de obter retorno(s). (p. 73)

E acrescenta: “*Stakeholder* resume a(s) pessoa(s) física(s) e/ou jurídica(s) que pode(m) interferir no desenrolar de uma organização, podendo influenciar (ou ser influenciado) o (pelo) comportamento organizacional e os (pelos) vários mecanismos de desenvolvimento organizacional (p. 75)

Os autores compulsados são unânimes na certeza que a organização é progressivamente mais apoiada, reconhecida e valorizada pelos *stakeholders* em função das interações, mutuamente vantajosas. Estas aumentam o envolvimento e o valor, o que conduz aos seus objetivos (organização eficaz), com otimização dos recursos disponíveis (organização eficiente).

A gestão produtiva alimenta-se de comunicação aberta e regular, ou seja, de uma política de comunicação clara e comprometida, com clara identificação dos direitos e deveres de cada uma das partes (Beslin e Reddin, 2004). Ainda segundo estes autores, “all organizations have the right and duty to communicate, and all stakeholders have the right

and duty to receive that communication because that is an inherent part of its existence and strengthens future prospects” (p. 288).

A especificidade das organizações não lucrativas representa um desafio complexo para a gestão da relação com os *stakeholders*. Este tipo de organizações encara habitualmente vários dilemas quanto à forma como se relacionam, interagem e lidam com as pressões dos seus parceiros.

### **1.12. Coordenação, liderança e comunicação na escola**

Uma instituição será tão mais forte, dinâmica e autónoma quanto mais concentrar em si os processos de decisão relativos à sua missão e ao seu futuro.

Segundo Carneiro (2006):

Apenas organizações dotadas de um rumo comunicacional em que seja dada voz a todos os seus membros geram processos de identificação, mobilização e adesão capazes de as tornarem eficientes, eficazes ou mesmo grandiosas e únicas. Toda esta atividade é impulsionada, no seio dessas organizações, por figuras particulares, que exercem funções de liderança, quer ligadas formalmente ao desempenho de determinados cargos, quer assumidas informalmente, por força do próprio perfil ou das circunstâncias do contexto. (p. 23)

Também as escolas, afetadas por todos estes processos evolutivos, constituem contextos de afirmação de liderança. A assunção plena da autonomia por parte destas instituições está, aliás, indissoluvelmente ligada à ideia de liderança. Formosinho (2000) refere que os “estudos recentes asseguram que se tem de repensar a conceptualização da gestão e da liderança no âmbito das organizações educativas. Exige-se novos líderes que concretizem os novos desafios impostos por um sistema escolar também ele renovado” (p.115). Refletindo, igualmente, acerca deste assunto, Barroso (1991) alerta para a seguinte necessidade: “Se a autonomia exige participação, ela exige, também o desenvolvimento do ‘sentido de gestão’ na organização e funcionamento da escola e a emergência de formas explícitas de lideranças (individuais ou colectivas) capazes de empreenderem as mudanças que a autonomia obriga” (p. 245).

A escola, tal como hoje é concebida, democrática e pluralista, caracterizada pela inclusão e pelo diálogo, ao serviço de todos e incorporando a contribuição de todos, afigura-se-nos como uma organização onde só pode existir uma liderança com estas características. Em ambiente escolar, no qual a hierarquização difere de outros ambientes, faz mais sentido uma postura diplomática, de procura de consensos, uma vez que se trata de “um contexto a várias vozes”, em que é legítimo “falar de líder no singular, mas sê-lo-á sempre como um singular entre singulares” (Barroso, 1991, p. 295).

Uma outra perspetiva da liderança na escola atual é proposta por Sanches (2000, p. 47), que alia a esse conceito o de colegialidade. Esta autora considera que a autonomia da escola é “indissociável de uma nova profissionalidade docente, vivificada e transformada pela ideia da colegialidade profissional”. E acrescenta: “A colegialidade encontra realização não apenas ao nível de grupos formalmente constituídos, como os grupos disciplinares e departamentos, mas também ao nível de associações espontâneas centradas em projectos pedagógicos específicos” (p. 48). De acordo com estes novos princípios organizacionais, o quotidiano das escolas assenta em práticas colaborativas, gerando um ambiente no qual “é natural que ocorra um fenómeno de descentralização interna da liderança que passa a exercer-se e a manifestar-se em formas dispersas, originando-se, assim, múltiplas lideranças, as quais, longe de serem concorrentes, deverão funcionar em complementaridade”( p. 56).

O modelo *participative leadership* realça o processo de tomada de decisão do grupo. Alguns autores argumentam que as crescentes exigências que se colocam aos líderes escolares, devido à mudança e imponderabilidade dos contextos e das expetativas, podem ser enfrentadas de modo mais eficaz através da adoção de formas de liderança partilhada ou de equipa, que impliquem uma maior participação, num estilo mais consultivo, aberto e democrático, envolvendo mais os professores e os pais.

No centro dos modelos democráticos situa-se o processo de decisão, sendo o líder aquele que proporciona a emergência de consensos. Mais do que a autoridade formal, valoriza-se a autoridade do especialista, podendo este ser um líder informal. Um líder tem de saber planear, organizar e controlar o trabalho, de forma a alcançar os objetivos propostos. Nesse caminho, valoriza os contributos individuais, comprometendo-os na ação coletiva e assim construindo verdadeiros grupos. Elliott (1992) refere que, havendo nas escolas lugar à emergência de múltiplos líderes, é pela agregação dessa multiplicidade de talentos e competências que se prossegue o caminho da excelência.

Costa (2001) salienta que o “carácter educativo e pedagógico da liderança escolar”, acaba por apresentar todo um quadro teórico-concetual à luz do qual esta deve ser analisada. Tal quadro é baseado nos seguintes pressupostos:

- Liderança dispersa (quer no sentido em que percorre diversos níveis e setores da organização escolar, quer porque é um fenómeno plural, não havendo lugar a um líder único);
- Liderança e colegialidade docente (novo entendimento da profissionalidade docente aliado à autonomia, a culturas de colaboração, à reflexão partilhada, potenciando uma liderança colaborativa, colegial e solidária);

- Liderança enquanto saber especializado (conjunto de competências que se aprendem);
- Distinção entre liderança e gestão (p. 28).

Quanto a este último pressuposto, e porque se assiste, por vezes, a uma certa confusão entre os conceitos de líder e de gestor, o que dificulta o entendimento dos discursos, aproveitamos as palavras de Fonseca (2000, p. 143) para clarificar a distinção:

Os líderes funcionam em acção, os gestores quase sempre em reacção. Os objectivos destes são definidos pela necessidade de fazer executar normas; os daqueles pelo desejo de novas abordagens e novas opções. Os gestores procuram a convergência do máximo de interesses possível, actuando “em conformidade”. Os líderes, auto-confiantes, agem de forma quase sempre solitária, mas – pelo carisma conquistado através, também, da sua capacidade de comunicação entusiasmante – arrastam consigo os outros actores. (p.78)

No 1.º Ciclo do Ensino Básico, é possível encontrarmos coordenadores de equipas de trabalho que são também chamados a liderar ao nível intermédio, numa posição de autonomia caracterizada pela sua capacidade em assumir as responsabilidades dos seus atos. Estes são sinais evidentes de uma liderança partilhada que, segundo Sanches (2000, p.49), provoca na escola “um fenómeno de descentralização interna da liderança que passa a exercer-se e a manifestar-se em formas dispersas, originando-se, assim, múltiplas lideranças, as quais, longe de serem concorrentes deverão funcionar em complementaridade”.

A liderança colegial na escola está já consignada na lei. Contudo, esta prática pode acarretar múltiplos desvios, particularmente quando entendida como um mandato administrativo obrigatório e forçado, desvirtuando a essência da iniciativa, do trabalho colaborativo e criativo. Para a concretização da liderança distribuída e partilhada são necessárias condições internas na escola, nomeadamente reuniões, partilha de experiências para gerar o autoconhecimento e o conhecimento do grupo, discussão dos projetos e estratégias da escola. Toda esta dinâmica assenta na confiança entre as pessoas, diluindo-se assim o poder do líder.

Quanto à liderança partilhada, resta-nos enfatizar, uma vez mais, o papel do líder como principal responsável pela gestão das suas emoções e das emoções dos outros - um líder que, atento ao estado de espírito dos grupos, maximiza as suas emoções positivas e cria assim equipas dotadas de inteligência emocional.

### **1.13. A sociedade em rede**

Hoje, vivemos na sociedade em que a informação e o conhecimento circulam de forma rápida e a baixo custo, influenciando valores políticos, religiosos, antropológicos, sociais e económicos. Falar ao telefone, movimentar uma conta bancária, por terminal ou

pela *Internet*, ver televisão, fazer compras pela *Internet*, pesquisar, trocar mensagens com pessoas do outro lado do Planeta são atividades vulgares em muitos lugares do mundo.

Segundo Lipovetsky (2010, p. 227), “a economia, as organizações, a sociedade, a cultura, a vida quotidiana, todas as esferas são remodeladas pelas novas tecnologias da informação e da comunicação, que conceptualizam a sociedade dos ecrãs, a sociedade informacional”. Na sua visão sociológica, Lipovetsky defende que “ao primeiro acto dos ecrãs, o dos *mass media*, da comunicação unilateral e centralizada, sucede o acto dos *self-media*, das trocas interpessoais e comunitárias, descentralizadas e baseadas na utilização da rede” (p. 229). O modelo vertical da cultura mediática passa a coexistir com um modelo horizontal, de uma cultura de todos para todos, e isso muda o papel da Escola do século XXI.

A globalização é indubitavelmente o elemento-chave desta era digital, dado que possibilitou, através de novos dispositivos comunicacionais, criar uma teia gigantesca, onde a informação circula com uma extraordinária rapidez e onde os cibercosmopolitas têm a oportunidade de comunicar com pessoas das mais variadas origens. Refira-se que, em toda a História, a *Internet* é a plataforma de comunicação que com maior rapidez e sucesso conseguiu alcançar níveis surpreendentes de penetração, comparativamente com outros meios, como a rádio ou a televisão.

O contexto da *Internet* enquanto tecnologia de informação reflete-se no facto de ser um centro de recursos para o armazenamento e pesquisa de informação, que é publicada todos os dias e em cada segundo na rede, a uma escala global, incentivando assim muitos teóricos a avançarem-lhe designações como “autoestrada da informação” ou “biblioteca digital”. Segundo Castells, (2002, p. 349), “com a criação da *World Wide Web* surgiram ‘endereço amigáveis’, ou seja, *sites* mais dinâmicos e visualmente interessantes, estimulando ainda mais o crescimento quantitativo de utilizadores da *Internet*”.

As redes sociais têm sido apontadas pelas organizações (escolar entre elas) por contribuírem para a formação de um conjunto de tendências, ruturas e novos paradigmas, principalmente e por razão do seu potencial, “redefinindo transações e relacionamentos e maior interação e proximidade com os *stakeholders*” (Rossetti, 2012, p. 52)

A decisão de se ter privilegiado, na gestão da EB1/JI Galinheiras, o investimento (em tempo) nas redes sociais (Blogue e *Facebook*) foi uma aposta ganha. O avanço destas novas ferramentas *online* trouxe ao modelo organizacional da escola uma visibilidade nacional e, até, internacional.

A agilidade com que a informação circulou e a quantidade de pessoas que atingiu (em 2 anos, mais de 12 000 pessoas no mundo inteiro) possibilitou mostrar quem éramos e o que pensávamos. Na verdade, “A força destas redes sociais está na capacidade das

peças atuem e destas atingirem proporções, por serem interativas, rápidas e informais, muito para além do que era comumente conhecido” (Rossetti, 2012, p. 53).

Não foi tarefa fácil. Foi necessário definir **as razões e os porquês** – *reason why* que mitigasse os perigos e potencializasse a velocidade e as implicações do chamado “efeito viral”. Desta forma, foi necessário monitorizar o que as pessoas diziam sobre a escola e, principalmente, sobre o que esta realizava e pensava. Tal como sustenta Rossetti (2012, p. 55), “monitorizar não implica controlar, mas sim representar a organização de forma autêntica, consistente e positiva, de forma a construir uma imagem de credibilidade e respeito”.



## Capítulo 2

# METODOLOGIA

O presente estudo enquadra-se no paradigma qualitativo e assume características interpretativas e explicativas da ação da comunicação institucional e do seu papel na mudança organizacional de uma Escola EB1/JI, situada na cidade de Lisboa.

A investigação realizada compreende algumas características enunciadas por Bogdan & Biklen (1994) relativamente à investigação qualitativa, tais como:

- (i) Na investigação qualitativa, a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal;
- (ii) Os dados são recolhidos em situação e complementados pela informação que se obtém através do contacto direto;
- (iii) A investigação qualitativa é descritiva. Os dados recolhidos são em forma de palavras ou imagens e não de números;
- (iv) A palavra escrita assume particular importância na abordagem qualitativa, tanto para o registo dos dados como para a disseminação dos resultados;
- (v) Os investigadores qualitativos tendem a analisar os seus dados de forma indutiva (pp. 47-50).

Com este estudo pretendemos descrever e problematizar a forma como os diferentes atores (coordenação de escola, professores, encarregados de educação, assistentes operacionais, estruturas de direção do agrupamento, comunidade, parceiros e autarquia) compreendem e analisam o modelo de comunicação organizacional e se este influencia o processo de desenvolvimento do currículo, a cultura e o clima na escola, o aproveitamento e o comportamento dos alunos e, também, a articulação entre a escola, as famílias e a comunidade local.

Tendo em conta um quadro teórico focalizado na comunicação institucional e considerando os objetivos propostos para este estudo, optámos por realizar uma investigação que privilegia a metodologia qualitativa.

A autora procura, assim, responder às seguintes questões de investigação:

1. Como é que a Coordenação desenvolve os fluxos de comunicação organizacional na Escola?
2. Que estratégias são aplicadas?
3. De que forma a comunicação organizacional e a imagem externa criada vão ao encontro das expectativas da comunidade escolar e dos restantes *stakeholders*?

4. Um modelo comunicacional pode facilitar na organização um bom ambiente interno e motivacional dos colaboradores?

Nesta linha de pensamento, Pacheco (1995, p. 78) refere que “toda a investigação tem por base um problema inicial que, crescente e ciclicamente, se vai complexificando, em interligações constantes com novos dados, até à procura de uma interpretação válida, coerente e solucionadora”. Ora, sendo a seleção do problema, no dizer de Tuckman (2005, p. 50), “uma das fases mais difíceis de um processo de investigação e não havendo receitas para o definir, o importante é que este contenha na sua enunciação as características de clareza, exequibilidade e pertinência”.

Neste sentido, no seguimento da pergunta de partida atrás enunciada, formulámos os seguintes objetivos para o nosso estudo:

- (i) Compreender de que forma a comunicação institucional constitui um fator de mudança organizacional na Escola EB1/JI Galinheiras;
- (ii) Analisar o papel do coordenador de escola como líder comunicacional;
- (iii) Identificar estratégias comunicacionais desenvolvidas nesta escola;
- (iv) Compreender a relação entre a comunicação e a construção de um bom ambiente de escola;
- (v) Analisar as perceções de alguns *stakeholders* sobre a coordenação e o projeto da escola;
- (vi) Verificar o papel e os desafios das redes de comunicação.

As investigações qualitativas privilegiam, essencialmente, a compreensão dos problemas a partir da perspetiva dos sujeitos da investigação. Neste contexto, Bogdan e Biklen (1994) consideram que

[...] esta abordagem permite descrever um fenómeno em profundidade através da apreensão de significados e dos estados subjectivos dos sujeitos pois, nestes estudos, há sempre uma tentativa de capturar e compreender, com pormenor, as perspectivas e os pontos de vista dos indivíduos sobre determinado assunto.  
(p. 17)

Poder-se-á dizer que o principal interesse destes estudos não é partir para generalizações, mas antes particularizar e compreender os sujeitos e os fenómenos na sua complexidade e singularidade. Assim, de acordo com Yin (1989, citado por Almeida, 2009), “em oposição às afirmações universais e à explicação dos fenómenos numa causalidade linear, preferiu-se a descrição concreta das experiências e das representações dos sujeitos que conduzem a uma compreensão dos fenómenos” (p. 185).

A abordagem qualitativa tem-se afirmado como princípio base da investigação em pesquisas realizadas na área da Educação. Caracteriza-se, pois, pelo enfoque interpretativo.

Neste estudo, optou a autora pela observação detalhada de um contexto – a Escola EB1 Galinheiras, Lisboa, durante um período de dois anos. Foi realizada uma entrevista (*Focus Group*) a pessoas que estiveram envolvidas no seu processo organizativo e na visão que as mesmas têm da escola, enquadrada num ambiente real. A entrevista foi conduzida com o objetivo de compreender e avaliar de que forma a comunicação pode ou não ser um fator de excelência para o sucesso na implementação da mudança organizacional.

Este Relatório apresenta os dados empíricos recolhidos no âmbito desse estudo, que decorreu entre setembro de 2010 e julho de 2012, na escola EB1/JI Galinheiras. Com ele pretendemos descrever, analisar e problematizar o papel relevante desempenhado pela comunicação numa escola do 1.º Ciclo do Ensino Básico e a sua influência no processo de desenvolvimento do projeto educativo, especificamente e como atrás referido, na imagem e projeção da escola, na sua cultura, no seu clima, no aproveitamento e comportamento dos alunos e, também, na articulação entre a escola, as famílias, comunidade e os parceiros, enquanto organização aprendente.

Tal como sustenta Almeida (2009, p. 168), quando refere que “a grande questão que se coloca na comunicação nas organizações é procurar compreender porque é que ocorrem diferenças de *performance* na comunicação entre os vários intervenientes de uma organização”, também a autora procurou, não só, através deste estudo, resposta para esta questão, como ainda lançar novas pistas para futuras investigações.

Nesta abordagem, pretende-se interpretar em vez de mensurar e procura-se compreender a realidade tal como ela é, experienciada pelos sujeitos ou grupos, a partir do que pensam e como agem (seus valores, representações, crenças, opiniões, atitudes, hábitos).

## **2.1. Instrumentos de recolha de dados**

Partindo de um quadro teórico focalizado na comunicação e na organização das escolas, e considerando os objetivos propostos para este estudo, optámos por realizar uma investigação que privilegiasse a procura do **como** e do **porquê** daquilo que acontece neste contexto educativo. Assim, numa primeira fase, recolhemos e analisámos documentos da escola, que nos permitiram caracterizar o seu contexto; realizámos várias observações e tirámos notas de campo ao longo dos meses; e depois promovemos uma sessão de *Focus Group*, com alguns dos principais atores desta comunidade.

Na entrevista de grupo (*Focus Group*) participaram cinco líderes envolvidos diretamente no processo de mudança. A entrevista foi efetuada diretamente pela autora deste relatório. Durante os diálogos, os entrevistados com maior responsabilidade no processo relataram os seus “pontos de vista” sobre os acontecimentos e sobre o modo

como foi desenvolvido o processo de mudança, em detrimento do modelo de perguntas-respostas, ficando a autora da pesquisa apenas a orientar as reformulações necessárias, de maneira a focalizar sempre os aspetos essenciais.

Como referem Quivy & Campenhoudt (1992, p. 32), interessa “conhecer as realidades concretas nas suas dimensões reais e temporais, o **aqui** e o **agora** no seu contexto social”. O processo de investigação incidiu sobre os anos letivos 2010/2011 e 2011/2012. Os dados foram recolhidos através da observação, entrevista em grupo e análise de documentos, com o objetivo de triangular os dados, evitar enviesamentos e perspectivas subjetivas da autora. Neste quadro, a descrição e interpretação dos dados foram efetuadas com base na revisão de literatura estudada, o que facilitou à autora a interpretação do fenómeno em estudo.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1992), a observação direta implica a “recolha de informações” pelo próprio investigador, pois “apela diretamente ao seu sentido de observação.” Os indivíduos observados não interferem na “produção da informação” pretendida. Esta última encontra-se exposta e é “recolhida diretamente” dos sujeitos observados pelo investigador (p. 165). Os mesmos autores mencionam que “os métodos de observação directa constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem” (p. 197).

Para além de ser direta, esta observação é ainda participante, ou seja, “consiste em estudar uma comunidade durante um longo período de tempo, participando na vida colectiva” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 197).

A autora passou largos meses neste contexto, interagindo, observando, promovendo ações.

De acordo com Bogdan & Biklen (1994):

O trabalho de campo lembra algo ligado à terra. É esta a forma que a maioria dos investigadores qualitativos utiliza para recolher os seus dados. Encontram-se como sujeitos, passando muito tempo junto no território destes – escolas, recreios, outros locais por eles frequentados ou nas suas próprias casas. Trata-se de locais onde os sujeitos se entregam às suas tarefas quotidianas sendo estes ambientes naturais, por excelência, o objecto de estudo dos investigadores. (p. 113)

Dos muitos dados recolhidos, a autora usou, com frequência, as notas de campo. Segundo Alzina (2004), “as notas de campo são uma forma narrativa-descritiva mais clássica e usual para o registo de informação em etnografias” (p. 354).

Para além das notas pessoais, que dizem respeito às observações e reações das pessoas em contexto de escola, “as suas atitudes, vivências, percepções e impressões” (Alzina, 2004, p. 355), foram escolhidas “notas descritivas e inferenciais”. Segundo a última autora citada,

Estas notas podem apresentar dois tipos de conteúdo: um de carácter descritivo, de baixo nível inferencial, que intenta captar a imagem da situação, das pessoas na sua interacção social, das reacções observadas o mais fielmente possível; e outro, de cariz mais reflexivo e com alto nível inferencial, que incorpora o pensamento, as ideias, a reflexão e as interpretações de quem observa (p. 355).

No presente estudo, de índole qualitativa, utilizámos também, como referido, a chamada entrevista de grupo ou *Focus Group*, com o objetivo de realizar a triangulação de instrumentos de recolha de dados e procurar conhecer as percepções dos diferentes atores sobre a comunicação organizacional, o projeto educativo, a inclusão, as parcerias e a aprendizagem dos alunos.

Na descrição de Alzina (2004), “o grupo de discussão, ou *Focus Group*, é uma técnica qualitativa que recorre a um grupo de pessoas para recolher informação relevante sobre o problema de investigação” (p. 343). Esta técnica é uma fonte primária de informação qualitativa. Porém, combinada com outros métodos e incorporada numa abordagem interpretativa, adapta-se às situações em que os tópicos em avaliação e as questões a ser abordadas dão origem a opiniões divergentes. A discussão pode, assim, conduzir a uma perspetiva mais profunda e mais ponderada.

Os cinco intervenientes entrevistados, que estiveram diretamente envolvidos na construção do projeto da escola, foram: um Encarregado de Educação; o líder da Comunidade Cigana; um representante da Escola Segura; a Coordenadora do Grupo Comunitário; e a Coordenadora do Projeto Território Educativo de Intervenção Prioritária - (TEIP).

A constituição de um grupo heterogéneo, composto por entidades distintas, procurou produzir informação que iluminasse pontos de vista e experiências diversificadas, de modo a testar um projeto que se pretende inovador no meio em que se insere.

Esta decisão afigura-se-nos igualmente muito relevante no final de dois anos de atividade, no âmbito de uma avaliação *ex-post*, para recolher informação que permita identificar e/ou interpretar os efeitos e impactos do projeto em questão, e poder fixar novas prioridades e orientações futuras.

## **2.2. Técnicas de análise de dados**

Segundo Almeida (2009):

[...] “tendo em conta que nos situamos numa investigação qualitativa, na qual as palavras assumem um papel central, não só porque são palavras produzidas nas entrevistas [...], mas também palavras no documento escrito com o projecto educativo [...], o desafio central da análise e apresentação de dados reside no processo de transformação, no qual o investigador pretende extrair das palavras os diferentes significados. (p. 231)

Bogdan e Biklen (1994, p. 221) sustentam que o desenvolvimento de um sistema de codificação envolve vários passos, sendo estes: percorrer os dados em busca de “regularidades e padrões”, assim como de “tópicos” existentes nos dados e, posteriormente, registrar palavras e frases” que representem “estes mesmos tópicos e padrões.” Estas “palavras ou frases” constituem “categorias de codificação.” As categorias são uma forma de “classificar os dados descritivos” reunidos.

Relativamente à entrevista ao grupo de atores, a autora procedeu à transcrição das mesmas, tendo destruído a gravação áudio. Como refere Almeida (2009), “reduzimos os dados através dos processos de segmentação e codificação; para o processo de segmentação, realizámos a divisão do discurso em unidades de conteúdo, aquelas unidades que expressam uma mesma ideia” (p. 235). Nessa linha, realizámos a categorização a partir de categorias definidas *a priori*, de acordo com o enquadramento teórico, e de categorias *a posteriori*, a partir dos dados recolhidos. Assim, apresentaremos o seguinte quadro categorial do *Focus Group*: (i) modelo de gestão da escola; (ii) projeto educacional inclusivo; (iii) criação de parcerias; (iv) comunicação organizacional; (v) promoção da aprendizagem.

Em síntese, a autora apresentará, no capítulo seguinte, os dados recolhidos através de diferentes instrumentos, procurando interpretar e refletir a sua validade, tendo em conta os objetivos enunciados para este estudo.

## Capítulo 3

# APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS RECOLHIDOS



### 3.1. Contextualização

Dia 27 de agosto de 2010, o semanário Expresso noticiava: “República – 100 anos. Cem escolas, novas ou requalificadas, vão ser inauguradas a 5 de Outubro”. E prosseguia: “A Comissão Nacional para as Comemorações do Centenário da República anunciou hoje que, a 5 de outubro, dia do centenário da República, serão inauguradas em simultâneo 100 escolas ou centros escolares, entre estabelecimentos novos e requalificados”.

Segundo Zorrinho (2012):

Foi adotada uma Resolução do Conselho de Ministros, em articulação com a Comissão Nacional, com vista a incluir no Programa das Comemorações do Centenário da República uma ação de inauguração simultânea, à escala nacional, de novas escolas e centros escolares, ou da sua requalificação, que terá lugar no próximo dia 5 de outubro de 2010.

[...] Os centros escolares concretizam o ideal da República de escola de cidadãos para as novas gerações de portugueses. São escolas a tempo inteiro, com biblioteca, refeitório, salas com equipamentos informáticos e com a dimensão crítica que permite o desenvolvimento de actividades extra-curriculares como a educação física, o ensino da música ou do inglês [...] Foi a abertura destas novas escolas que permitiu o encerramento, desde 2006, de cerca de 3200 escolas de dimensão reduzida, com taxas de insucesso superiores à média nacional e sem as condições e os recursos necessários para a educação do século XX.

Assim nasce o novo edifício – a EB1/JI das Galinheiras, situada na freguesia da Ameixoeira, Concelho de Lisboa



*Figura 2 – Convidados para a cerimónia pública de inauguração da EB1/JI Galinheiras*



*Figura 3 – Ato inaugural presidido pelo Presidente da Assembleia da República, Jaime Gama, na companhia do Presidente da Câmara Municipal de Lisboa, António Costa*

O Agrupamento Vertical de Escolas do Alto Lumiar, no qual a escola EB1/JI se integra foi homologado por Despacho da Diretora Regional de Educação, datado de 28 de maio de 2004 e alterado por despacho do Diretor Regional, em 25 de junho de 2007, devido à inclusão da Escola EB1 Maria da Luz de Deus Ramos e Jardim de Infância Charneca n.º 2. O Agrupamento tem como sede a Escola EB2,3 D. José I e é constituído pelos seguintes estabelecimentos: Escola EB2,3 D. José I, Escola EB 1/JI n.º 34, Escola EB 1/JI n.º 91, EB1 Maria da Luz de Deus Ramos/ JI Charneca n.º 2 e EB1/JI das Galinheiras.

### **3.2. Enquadramento territorial**

A freguesia da Ameixoeira está situada no extremo norte dos limites do concelho de Lisboa. Trata-se de um território tido como "problemático" e "complicado", mesmo se, relativamente a muitas outras freguesias e bairros da cidade de Lisboa e seus subúrbios, tem características socioculturais e vivências que nos transportam para memórias de uma certa ruralidade. É também um território que agrega várias *nuances* e diferentes realidades desconhecidas da população de Lisboa em geral, e da Ameixoeira em particular.

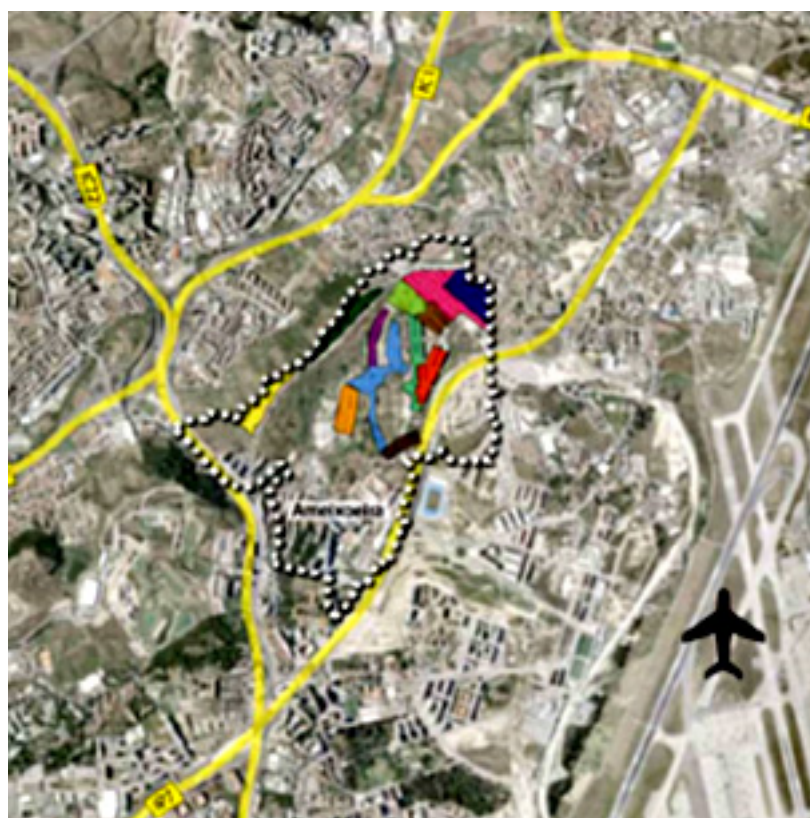
Ali subsistem, ainda hoje, vestígios da presença romana e moura, assim como dos arrabaldes de uma Lisboa de início de séc. XVIII, onde várias famílias iam passar férias para respirar os "bons ares da Ameixoeira", curando-se dos miasmas de uma cidade que, afinal de contas, nem carros tinha ainda.

Outra realidade nasceu com a transformação da Ameixoeira, quando Lisboa necessitou de se expandir para áreas que, até há poucas dezenas de anos, estavam afastadas de qualquer conceito cosmopolita. Nos últimos anos, sob o Programa Especial de Realojamento (PER), foram ali realojadas 4300 pessoas, umas já anteriormente moradoras na freguesia, outras vindo de diferentes áreas da cidade. Os novos bairros PER acentuaram a heterogeneidade socio-urbanística existente, reveladora dos diversos momentos de expansão de Lisboa: das antigas quintas às vilas e pátios agora degradados, bairros de génese ilegal construídos a partir dos anos 50 do século XX por migrantes de vários pontos do País, prédios para classe média e condomínios fechados.

Trata-se, assim, de um território de fronteira entre Lisboa e as localidades da periferia, com uma proporção muito significativa da população *romani* que, pela sua morfologia geográfica e social, sofre múltiplos efeitos de exclusão social, entre os quais a escassez de recursos educativos locais, obrigando as crianças a uma dispersão por estabelecimentos educativos em zonas limítrofes. Aqui, uma das razões da criação da escola objeto deste estudo.

A profunda alteração ocorrida nos últimos anos pontua o que é a Ameixoeira hoje, para quem lá vive e para quem a olha de fora. Entre os atuais desafios da Ameixoeira

contam-se a concentração de populações carenciadas; a população multiétnica, com diferentes origens e sem rotinas de convívio; a ausência de comércio e de serviços de proximidade; a concentração de instituições e associações de cariz social nas lojas do rés-do-chão dos edifícios PER (muitas delas sem intervenção oficial); a proximidade a espaços e bairros de “má fama”; o grande desconhecimento acerca da freguesia da Ameixoeira – sua localização, história, património (edificado e cultural) e interesse paisagístico; a perda do sentido de comunidade por parte das pessoas realojadas, a auto-criação de zonas de manifesta diversidade cultural, ao invés de ser vista como um problema, deve ser encarada como uma oportunidade a explorar.



*Figura 4 – Localização do Agrupamento – Fonte: K' Cidade 2010*

### **3.3. Breve apontamento histórico**

O território onde, atualmente, está implantada a escola - freguesia da Ameixoeira, paredes-meias com mal-afamado Bairro das Galinheiras - conheceu ocupação humana desde os alvares da Pré-História. Vestígios do período Paleolítico foram encontrados na Quinta de S. Vicente (Telheiras), Calçada de Carriche, Alameda das Linhas de Torres e próximo da Musgueira. No Alto dos Pinheiros, outrora designado por Outeiro das Arcas, o arqueólogo Félix Alves Pereira confirmou aquilo que o antigo topónimo sugeria: a existência de importantes materiais arqueológicos do período Neo-Neolítico.

Em 1312, D. Dinis, então regente, efetuou a partilha dos bens do Conde de Barcelos, ficando para D. Afonso Sanches, seu filho bastardo e genro do Conde, uma quinta e casa de campo no Lumiar, a que se passou a chamar Paços do Infante D. Afonso Sanches. No reinado de D. Afonso IV, esta residência nobre tomou a designação, que ainda hoje mantém, de Paço do Lumiar e constitui um importante núcleo histórico da freguesia.

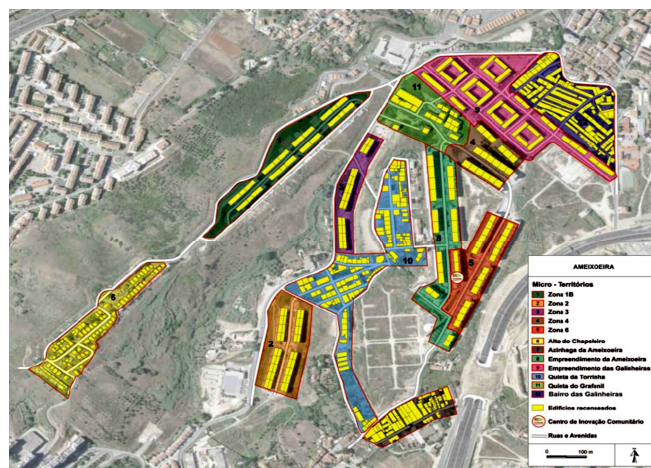
No início do século XVIII, era definida como um sítio de nobres quintas, olivais e vinhas, sendo os principais frutos da terra: o vinho, o trigo, a cevada e o azeite.

Em meados do século XIX, realizavam-se três feiras anuais na freguesia (em fevereiro, junho e agosto), todas muito concorridas, especialmente a de Santa Brígida, na qual havia romaria e bênção de gado. Daqui decorre até hoje a conhecida Feira das Galinheiras, que mantém, ainda hoje, traços muito peculiares. De 1852 a 1886, esta freguesia esteve integrada no concelho dos Olivais, sendo finalmente incorporada no território da cidade de Lisboa, a 18 de julho de 1885.

#### **3.4. Contexto socioeconómico**

A vivência de bairro é muito prejudicada pela falta de espaços públicos exteriores, com sentido de sociabilidade, e isso tem reflexos no escasso envolvimento dos residentes na vida comunitária e no pouco apreço pelo bairro. Esta falta de espaços de convívio é algo que se verifica de modo geral nos microterritórios de realojamento, obrigando muitas vezes os seus habitantes a permanecer nas entradas dos edifícios. Sinal disso mesmo é o peso que o comércio e serviços e os estabelecimentos de restauração, em particular os cafés, têm na totalidade dos locais mais frequentados pelos residentes.

A área geográfica onde a EB1/JIG se inclui abrange crianças de sete microterritórios, a saber: Alto do Chapeleiro; Azinhaga da Ameixoeira; Empreendimento da Ameixoeira; Empreendimento das Galinheiras; Quinta da Torrinha; Quinta do Grafanil; e Bairro das Galinheiras (inclui os alojamentos Vilas das Galinheiras, situados na freguesia da Ameixoeira). Pela caracterização anteriormente feita não será difícil compreender que, numa tão vasta área de realojamentos, se vivam momentos frequentes de alguma tensão e conflitualidade, visto que coabitam, por vezes, no mesmo prédio, famílias oriundas de vários bairros, que trazem consigo rivalidades e pretextos de conflito.



*Figura 5 – Programa especial de realojamento (PER) Alta de Lisboa – Fonte: K'Cidade 2010*

Para além do mencionado, existem vários problemas neste bairro, desde há anos, tendo-se intensificado as atividades ilícitas, o que prejudica diretamente as crianças, já que um número significativo tem irmãos e/ou um, ou ambos, os pais detidos. É óbvio, que o ambiente na escola não pode deixar de ser afetado por estas situações, uma vez que se refletem no comportamento e nas aprendizagens dos alunos. As famílias são, na sua maioria, pertencentes a uma classe baixa ou média-baixa.

De acordo com os dados obtidos em K'Cidade (2009) analisando as origens do rendimento dos agregados familiares, podemos constatar (dados referentes a 2009) que os salários representam a principal fonte de subsistência (39,9%), face aos apoios sociais – 24% auferem pensões, 23,1% outros subsídios, 10% subsídios de desemprego e/ou RSI. Quanto ao volume do rendimento, a grande maioria auferem mais de €600.

Por outro lado, as situações de endividamento assumem uma percentagem relevante no meio familiar – 30,1% dos agregados têm de liquidar outras prestações mensais para além da habitação. O crédito para compra automóvel é o mais saliente (32,5%), seguido dos créditos para aquisição de bens para a habitação (11,7% com encargos mensais fixos com pagamentos de eletrodomésticos e/ou aparelhos eletrónicos, e 7,5% com pagamentos de mobílias). Ainda 3,3% dos agregados reportam encargos ao nível dos equipamentos sociais.

Quanto à situação profissional, a taxa de desemprego fixa-se em 33,8%. Por outro lado, entre os trabalhadores, verifica-se um equilíbrio entre profissões qualificadas (45,4%) e não qualificadas (38,3%), registando-se ainda uma maior prevalência de trabalhadores por conta de outrem (81,7%), face a uma modesta dinâmica empreendedora (7,5% trabalha por conta própria). K'Cidade. (2009).



### 3.5. Para uma escola inclusiva, projeto inclusivo

De acordo com o Cortez (2011) citando o parágrafo 3 Conferência Mundial sobre Necessidades Educativas Especiais. Plataforma de Acção:

[...] as escolas devem acolher todas as crianças, independentemente da sua condição física, intelectual, social, emocional, linguística, entre outras. Este conceito deve incluir crianças com deficiências ou sobredotadas, crianças de rua e crianças que trabalham, crianças de populações remotas ou nómadas, de minorias linguísticas, étnicas ou culturais, e crianças de áreas ou grupos desfavorecidos ou marginais”.

São várias as correntes ao nível do *design* e, até, da arquitetura que procuram atingir o mesmo objetivo: projetar para incluir. Fabricar produtos e construir ambientes, que não sejam um fator de exclusão, foram, no nosso entendimento, as preocupações deste projeto, tanto relativamente ao edifício como ao espaço envolvente. No caso desta escola, os projetistas tiveram em conta a questão das acessibilidades, a estatura dos alunos e as características do público-alvo que a iria frequentar.

Se os alunos são todos diferentes, será com esta realidade que o projetista terá de contar. Projetar para uma população escolar média é o primeiro passo para excluir alguém. Se as capacidades são diversas, as soluções arquitetónicas têm, necessariamente, de dar resposta às necessidades daí decorrentes. Estas premissas foram contempladas no projeto, podendo a escola ser considerada, quer do ponto de vista da arquitetura quer do *design*, uma escola inclusiva. No entanto, existe sempre um “senão”, neste caso a denotar algum desconhecimento da realidade quotidiana das escolas - faltou a consulta àqueles que se designam por “*critical users*” e que, com o seu contributo, decerto eliminariam alguns erros de conceção. De todo o modo e em resumo, poder-se-á afirmar que a escola possui condições privilegiadas para o bom funcionamento de todas as suas atividades.

A EB1/JI Galinheiras foi construída de raiz, em 2010, com o objetivo de dar uma resposta educativa à população realojada ou nascida da requalificação da área denominada por Alta de Lisboa.

Caracterização física da Escola:



Figura 6 – Imagem exterior do edifício escolar

### **3.6. Caraterização do edifício escolar**

No **1.º piso** funcionam quatro áreas distintas:

- **Jardim de Infância**
  - três salas;
  - sanitários mistos para o jardim-de-infância;
  - uma sala multiusos;
  - gabinete de apoio;
  - sala de professores.
- **Área técnica**
  - dois arrumos;
  - sala de professores;
  - gabinete de coordenação;
  - sala de reuniões;
  - sanitários mistos para professores;
  - dois sanitários mistos para alunos;
  - gabinete de auxiliares.
- **Ginásio**
  - balneários;
  - ginásio;
  - arrumos.
- **Refeitório**
  - sala de refeições;
  - cozinha;
  - zona de lavagens;
  - zona de armazenamento.

No **2.º piso** funcionam:

- oito salas de aula (1.º ciclo), com sala de apoio interior e arrecadação de em cada uma delas;
- gabinete para apoio educativo;
- sanitários mistos para alunos;
- sanitários mistos para docentes;
- sala de recursos / biblioteca;
- arrumos.

Existem sanitários com as adaptações para utentes com mobilidade limitada em todas as áreas (1.º e 2.º pisos, bem como no ginásio). No corpo central está instalado um ascensor para acesso ao piso superior.

Todo o recinto escolar é contornado por canteiros, ladeados por árvores e por gradeamento de ferro. Os outros equipamentos de que a escola EB1/JI galinheiras dispõe são:

- Um campo de futebol;
- Espaço de recreio amplo, com árvores e zona de areia;
- Espaço lúdico com parques infantis;
- Uma área para horta.

As salas encontram-se equipadas com quadros brancos, armários para guardar os materiais, mesas e cadeiras. Nas salas comuns, existe uma caixa métrica para as duas salas. Na sala de recursos existem computadores, televisão com DVD, rádio, máquina fotográfica e quadro interativo; Na biblioteca (a escola faz parte da Rede Nacional de Bibliotecas) e uma sala de arrumos, alguns materiais didáticos completam o equipam.



*Figura 7 – Características físicas do edifício*



### 3.7. População escolar

A população escolar é constituída por: 58,38% – etnia cigana; 20,81% – lusos; 17,92% – origem africana; 2,89% – outros.

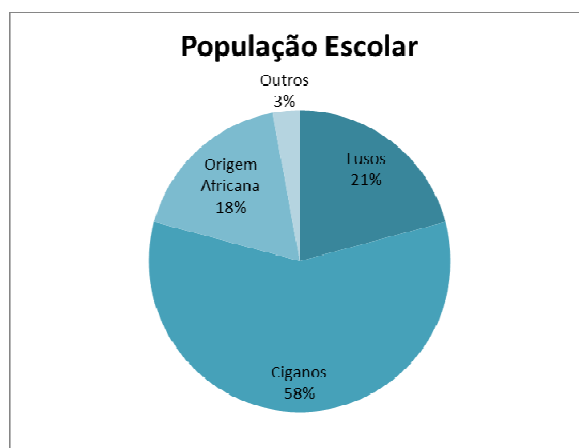


Figura 8 – Distribuição da população escolar (Fonte: EB1/JI – Galinheiras)

Será importante referir que os alunos que passaram a frequentar a então denominada ‘escola nova’, transitaram da EB1 Maria da Luz de Deus Ramos/ JI Charneca n.º 2, que dista menos de 100 metros. O critério adotado pela Câmara Municipal de Lisboa e pela Direção Regional de Educação de Lisboa consistiu na divisão de alunos por freguesias: os alunos da freguesia da Ameixeira ocuparam o novo edifício; os alunos da freguesia da Charneca permaneceriam na EB1 Maria da Luz de Deus Ramos/ JI Charneca n.º 2.

Esta transição esteve longe de ser pacífica, por parte de uma população pouco habituada a normas de conduta e a cumprir horários.

A um mês do início do ano letivo, havia que pensar na missão e no modelo organizacional da ‘escola nova’, numa relação dinâmica e interativa com esta população escolar e com a comunidade, sabido que a escola teria de ser olhada como uma escola multicultural. Houve perfeita consciência que o baixo índice de escolaridade é uma das características das crianças e jovens *romani*, e que o receio dos pais de que os seus filhos sejam vítimas de discriminação e de desrespeito pela sua cultura é a principal razão que os leva, numa primeira fase, a não valorizarem as aprendizagens académicas e, num momento posterior, a retirar as crianças da escola.

Foi, pois, necessário um processo coletivo de aprendizagem dos docentes, de modo a compreenderem a comunidade maioritariamente *romani*, que passou pelo conhecimento da etnicidade cigana, dos processos de socialização e educação familiares, das suas formas, expectativas e perspetivas de vida, em que as relações familiares e as redes de sociabilidade intra-étnica, a relação com o mercado de trabalho e a forma como se

processa a inserção dos/as jovens ciganos/as na vida ativa desempenham um papel fundamental.

A aposta residiu, por outro lado, em fazer sentir a essa comunidade a importância de “ir à escola”, como estrada para o “futuro” pessoal e profissional. Hoje, acreditamos que o facto de termos considerado estes pressupostos foi uma, senão a verdadeira, razão da elevada diminuição do abandono (desceu para apenas 6%) nestes dois anos e do aumento em 78,1% da frequência das aulas por parte das crianças de etnia cigana.

No ato de posse, comprometeu-se publicamente a coordenadora a criar uma escola que marcasse a diferença, através de um modelo de gestão escolar e pedagógica de combate ao abandono, à violência, à destruição de equipamentos, ao desinteresse da comunidade, e que valorizasse a Educação como Centro de Aprendizagem para todos, com valores, regras, princípios de cidadania e paz.

### **3.8. Nomeação da coordenadora**

Por decisão da diretora do Agrupamento, após convite do Senhor Presidente da Câmara Municipal de Lisboa, António Costa, foi a autora deste trabalho nomeada para exercer a função de coordenadora de estabelecimento.

Este convite representou um desafio para uma profissional dotada de formação especializada na área da Gestão Escolar e docente com mais de 30 anos ao serviço naquela comunidade educativa. De forma inesperada, proporcionou uma oportunidade de por em prática um modelo de escola que sempre defendera como o mais adequado àquele enquadramento social, educacional, económico e cultural.

### **3.9. Projeto educativo**

O Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de Fevereiro, refere no seu articulado:

A autonomia da escola concretiza-se na elaboração do seu projecto educativo próprio, constituído e executado de forma participada da responsabilização dos vários intervenientes da vida escolar e de adequação às características e recursos da comunidade em que se insere.

O projeto educativo da EB1/JI Galinheiras foi pensado segundo as linhas orientadoras do Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar, mas procurou constituir-se como alternativa e uma referência para a construção contínua de uma mudança qualitativa de Escola, para a sua organização eficaz, para a clarificação de intencionalidades educativas e para a articulação das participações dos diversos membros que constituem a sua comunidade educativa.

O instrumento que permitiu gerir essa autonomia, em conjunto com o Plano Anual de Atividades e o Regulamento Interno, foi o “nosso Projeto Educativo”, que se propôs aceitar as crianças com as suas idiossincrasias culturais, pessoais e sociais.

Para o estabelecimento de metas e prioridades, para a resolução de problemas após o diagnóstico e a necessária reflexão e tomada de consciência das situações problemáticas existentes ou emergentes, foi fundamental a estruturação de um modelo que, realisticamente, teve em conta os recursos humanos e materiais disponíveis, bem como uma calendarização e avaliação do processo conducente à criação de novas dinâmicas.

O “nosso Projeto Educativo” procurou educar para a cidadania. Na Escola, são indispensáveis cada vez mais espaços de reflexão e de participação, que permitam, a propósito da cidadania, abrir horizontes, para que as nossas crianças e adolescentes sejam, amanhã, cidadãos intervenientes (na medida das suas capacidades), livres e responsáveis, garantindo nas suas comunidades uma ligação mais positiva entre liberdade, responsabilidade e solidariedade.

### **3.9.1. Missão**

**“Criar condições de promoção do sucesso escolar e educativo para todos os alunos”**

Encontramos este objetivo na Lei de Bases do Sistema Educativo, na alínea O do seu Art.º 7.º, sintetizando o que aparece desenvolvido nos artigos 8.º e 9.º da mesma Lei. Parece-nos óbvio que, ao escolhermos esta frase como declaração de Missão, nos remetemos e vinculamos a todas as questões ligadas à formação plural que hoje compete à Escola, desde facultar conhecimentos de modo a assegurar o desenvolvimento do raciocínio, da reflexão e do espírito crítico, de acordo com uma progressão escolar definida, até uma consciencialização do que deve ser o papel de cada um enquanto cidadão responsável e participativo de uma comunidade democrática.

Esta Missão abarca a dimensão escolar e comunitária a que a escola tem, naturalmente, de estar atenta. Atrevemo-nos, no entanto, a alargar esta dimensão educativa procurando transformar o que a comunidade passou a denominar por “escola nova” (em oposição com a outra existente a poucos metros), numa organização aprendente.

### **3.9.2. Visão**

**“Ser uma escola aprendente no universo das escolas do agrupamento”**

Esta Visão traduziu a aspiração tida e funcionou como alavanca das motivações de toda a comunidade educativa, levando a escola a definir as estratégias mais adequadas e inspiradas para a concretização das suas intenções.

Entendemos que, para lá das atribuições e da gestão do quotidiano, a Visão nos deve transportar para uma dimensão mais prospetiva e ambiciosa, e refletir as aspirações, propósitos e expetativas futuras. Ela indica-nos o que procurar para atingirmos níveis elevados de qualidade da oferta educativa e cultural, a que a Escola se obriga como organização aprendente.

### **3.9.3. Valores**

Estabelecemos que a nossa atividade se deveria recentrar num conjunto de valores traduzidos numa prática pedagógica diária sempre pautada por:

- Competência;
- Responsabilidade Social;
- Eficácia;
- Eficiência;
- Inovação;
- Trabalho de Equipa;
- Participação na/e com a Comunidade.

### **3.9.4. Objetivos**

Com o intuito de definir um alinhamento estratégico ajustado à realidade do meio envolvente, foi efetuada uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Oportunities and Threats*), de forma a relacionar e enquadrar as variáveis internas e externas que interagem nesta escola. Estes dados foram recolhidos através de reunião de Conselho de Docentes, no início do ano letivo 2010/2011.

### **3.10. Oportunidades**

- Oferta privilegiada do espaço físico da escola;
- Articulação entre os diferentes ciclos – Jardim de Infância e 1.º Ciclo do Ensino Básico;
- Utilização crescente de novas tecnologias;
- Reforço da formação humanista e universalista, com respeito pela diferença;
- Aposta em formações direcionadas para o Saber Ser;
- Procura de parcerias de colaboração com outras instituições proporcionando mais-valias para as ações que nos propusemos realizar.

### **3.10.1. Ameaças**

- Degradação da situação social e familiar dos alunos;
- Restrições orçamentais;
- Conflitos de natureza étnica e sociocultural;
- Escassez de recursos humanos;
- Edifício acabado de inaugurar “doenças infantis”;
- Desmotivação dos alunos em relação à escola;
- Desvalorização da importância das aprendizagens escolares;
- Distanciamento dos pais e da comunidade face à escola.

### **3.10.2. Forças**

- Reconhecimento inter pares do perfil de competências da coordenadora;
- Aceitação da coordenadora como pertença do bairro;
- Motivação do corpo docente;
- Relação estreita e de muitos anos com parte da comunidade;
- Parceria com a Escola Superior de Educação João de Deus;
- Boa oferta de condições, atendendo aos espaços físicos da escola.

### **3.10.3. Fraquezas**

- Ausência de projeto de vida por parte dos pais face as filhos;
- Inexistência de uma estratégia de comunicação no Agrupamento;
- Insegurança;
- Indisciplina/violência;
- Ausência de hábitos de cumprimento de regras;
- População maioritária de origem *romani*, com cultura própria e diferenciada.

Os alunos demonstram, em geral, uma grande desmotivação relativamente à vida escolar, não valorizam as aprendizagens, têm baixas expectativas quanto ao futuro e o acompanhamento por parte das famílias é muito deficiente. Daí termos procurado estabelecer interações positivas e negativas, de entre os fatores internos e externos que interagem na nossa escola. Assim, podemos concluir que temos:

- Interação positiva com as ameaças combatidas e o aproveitamento das oportunidades.
- Interação negativa com as ameaças potenciadas e/ou as oportunidades desperdiçadas.

Com os olhos postos no futuro e uma visão de Escola diferente, dando resposta à comunidade escolar, e após uma profunda reflexão sobre a realidade que “herdara”, realizou

a coordenadora a identificação dos problemas e procurou definir medidas a implementar, que propôs no período de preparação do ano letivo a todo o corpo docente e discente da escola. Este era o Plano de Ação.

### **Plano de Ação**

Para uma leitura mais imediata, identificamos sequencialmente os problemas **(P)** e as medidas propostas **(M)**:

**P – Elevado absentismo e abandono escolar;**

**M** – Incentivar a frequência dos alunos na escola, através de iniciativas que assentem em projetos e parcerias.

**P – Risco de exclusão social;**

**M** – Inculcar nos discentes atitudes de solidariedade e respeito mútuo e definir regras de convivência, que contribuam para a sua educação cívica, como cidadãos responsáveis e intervenientes, valorizando a sua cultura.

**P – Alheamento dos encarregados de educação face ao percurso escolar dos seus educandos;**

**M** – Contribuir para a valorização do papel da escola no meio a que pertence, recorrendo ao estabelecimento de parcerias com diferentes entidades.

**P – Comportamentos desajustados e por vezes violentos, tanto em contexto de sala de aula, como na comunidade em geral;**

**M** – Proporcionar aos alunos experiências que favoreçam o seu desenvolvimento sócio-afetivo e cívico, criando neles atitudes positivas e hábitos de vida saudável.

**P – Pouca valorização da escola e das aprendizagens;**

**M** – Promover o sucesso educativo de todos os alunos, através de medidas que diluam as desigualdades económicas e sociais e as dificuldades específicas de aprendizagem.

**P – Manter um bom “espírito de grupo” entre todos os agentes que coabitam, diariamente, durante muitas horas.**

**M** – Iniciativas de *Team Building*; encontros fora do espaço da escola; partilha de interesses.

### 3.11. Projetos e parcerias

Em resposta aos problemas detetados, foram criados vários projetos e distribuídos pelos docentes, segundo as suas competências e áreas de interesse. Esta ideia teve por objetivo motivar para diferentes práticas de aprendizagem baseadas na participação direta dos alunos e transformá-los em agentes do seu próprio desenvolvimento, enquanto alunos e cidadãos; e, por outro lado, envolver a comunidade/pais/*stakeholders* no processo de construção de uma nova realidade de escola, voltada para os resultados, mas, sobretudo, para a uma cidadania plena.

Elencam-se, de seguida, os projetos que foram criados ou nos quais interviemos em parceria.

Escola Amiga – Entidade Promotora: Câmara Municipal de Lisboa



Figura 9 – Capa do Livro de Apoio ao Projeto – Edição CML

Um dos projetos que integrámos foi o projeto Escola Amiga, promovido pela Câmara Municipal de Lisboa, que visava a prevenção de situações de violência e fenómenos de *bullying* na população infanto-juvenil, bem como dotar os intervenientes de estratégias relacionais que evitem comportamentos disruptivos, de forma a promover melhor ambiente social e escolar.

Este projeto, envolvendo duas escolas do Agrupamento, a EB1/ JI Galinheiras e a EB1 Maria da Luz de Deus Ramos/ JI Charneca n.º 2, procurava, também, diminuir os fatores de risco: a violência em contexto escolar, casos de *bullying*, situações de abandono escolar, absentismo, indisciplina, desmotivação escolar, desresponsabilização parental e comunitária. Pretendia contribuir para a divulgação e aceitação de comportamentos com génese na cultura das minorias étnicas, promovendo o respeito pela diversidade cultural, e fomentar a relação entre a família e a comunidade escolar.

## **Recreio Feliz – Entidade Promotora: Escola EB1/JI Galinheiras**



*Figura 10 – Recreio exterior*

Integrado por todos os docentes, os assistentes operacionais e um animador social, disponibilizado pelo Agrupamento (uma vez que a escola se situava num Território de Intervenção Prioritária – TEIP), permitiu aos alunos uma permanência segura e lúdica no espaço de recreio e pretendeu proporcionar atividades diferenciadas segundo os interesses dos alunos, numa clara aposta na responsabilização por práticas de cidadania.

Procurámos, assim, (re)construir o período de recreio como um tempo de possível aprendizagem. Os comportamentos inscritos no Manual de Boas Práticas foram alvo de análise na sala de aula e aplicadas durante o período de recreio com a participação ativa de entidades parceiras:



*Figura 11 – Aula de judo*

### **Atividades Extra Curriculares**

- Inclusão pelo Desporto: Associação de Andebol de Lisboa; entidade promotora.
- Há Judo na Escola – Judo Clube de Lisboa; entidade promotora.
- Adaptação ao Meio Aquático – Câmara Municipal de Lisboa e as Piscinas municipais; entidades promotoras.
- *Rugby* na Escola – Federação Portuguesa de *Rugby*; entidade promotora.

Hoje, é irrefutável que o Desporto transmite uma série de valores, como a honestidade, a lealdade, a sinceridade, a limpidez de processos, a correção de atitudes, o



respeito mútuo e o respeito inequívoco por regras de conduta cívicas, que tendem a ser consideradas irrelevantes, mas que devem ser objeto da preocupação da escola.

Foram estes, entre outros os pressupostos, que nos levaram a abraçar este projeto/parceria e atribuir à prática desportiva uma importância muito significativa.

### **Alimentação: A Escola e a Família**

Este projeto, coordenado pelo Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa e financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia, teve por objetivo analisar os hábitos alimentares das crianças na escola e em casa, e a forma como aderem ou não ao serviço escolar de refeições.

Foi realizado, numa primeira parte, com um grupo de discussão composto por crianças, em que o tema relacionado com a alimentação foram tratados. No mesmo dia, decorria, também, uma sessão num grupo de discussão com os pais/encarregados de educação, para se perceber o grau de satisfação relativamente ao serviço de refeições, as suas opiniões e pontos de vista em relação à alimentação em geral, e à alimentação saudável em particular.

A intenção do projeto, liderado pela investigadora Mónica Truninger, da Universidade de Oxford, Londres, residiu em compreender os vários pontos de vista e não formular juízos de valor sobre os hábitos alimentares, tanto das crianças como das suas famílias; analisar sem impingir formas mais saudáveis de comer e estabelecer comparações dos resultados com crianças inglesas com o mesmo perfil socioeconómico.



*Figura 12 – Sessão com a investigadora da Universidade de Oxford*

### **Nutrição e Obesidade em Crianças**

A obesidade constitui um problema de Saúde Pública e a sua prevalência tem vindo a aumentar. Na União Europeia, Portugal apresenta uma taxa de obesidade das mais elevadas no grupo etário dos 7-11 anos (cerca de 20%). Esta situação resulta da interação de fatores genéticos (mais de 30%) e fatores não transmissíveis, familiares e não familiares, associados à alimentação.

O Centro de Genética Médica e Nutrição Pediátrica Egas Moniz, no âmbito do Programa Nacional de Combate à Obesidade (com o apoio financeiro da Direção Geral de Saúde, o patrocínio do Ministério da Educação e o apoio das Associações de pais das escolas), conduziu uma investigação sobre obesidade infantil, intitulada “Estudo Nutricional Bioquímico e Genético de uma População Infantil de 9 anos da Região Sul”, com o objetivo de conhecer melhor os fatores envolvidos na génese da obesidade e, desse modo, contribuir de forma mais eficaz para o bem-estar e a saúde das crianças portuguesas. Esta investigação efetuou “trabalho de campo” na EB1/JI durante dois anos letivos.



*Figura 13 – Sessão de combate à obesidade infantil*

### **Bem Comer para Bem Viver**

O projeto antes referido decorreu em paralelo com um outro, já em curso na escola – “Bem Comer para Bem Viver”, também apoiado pela Direção Geral de Saúde. Entendemos que a complementaridade seria um fator acrescido de sucesso, pelo que promovemos uma colaboração ativa entre alunos, pessoal docente e não docente, e a restante comunidade educativa, o que se revelou determinante para que a escola fosse integrada na Rede Nacional de Escolas Promotoras de Saúde.

Associadas a este projeto, desenvolvemos ações de higiene dentária, uma palestra sobre nutricionismo, aulas de culinária, cultivo e cuidado com a horta.



*Figura 14 – Bem Comer para Bem Viver*

## **Aprender a Empreender**

Preocupámo-nos em combater o insucesso e o abandono escolar, pelo que foram realizadas, duas vezes por semana, atividades de apoio escolar a crianças e jovens com idades compreendidas entre os 6 e os 14 anos. A atividade consistiu no apoio aos trabalhos de casa ou na realização de fichas, de acordo com as competências escolares da criança e ou adolescente.

Organizámos jogos lúdicos, visando a diminuição de comportamentos discriminatórios, a gestão de emoções e a orientação vocacional, para o que foram convidados, colaborando com a escola, profissionais de diversas áreas, que promoveram o conhecimento de diferentes profissões.



*Figura 15 – Orientação Vocacional (diferentes profissões)*

## **Cinema Paraíso**

Sabendo-se que os televisores, aparelhos de som, telefones, computadores, DVD, fazem parte do quotidiano das crianças, não podemos desprezar esta realidade. Pensámos, assim, utilizar o "Cinema" em sala de aula, mas de forma planificada e promovendo uma "educação para audiovisual".

A nossa ideia consistiu na realização de um trabalho sobre o "filme", como aquele que ocorre com os livros, e iniciámo-lo desde a educação Pré-Escolar ao 1.º Ciclo do Básico, pois é fundamental educar o olhar, a capacidade de interpretar, de ler aquilo que é projetado através de imagens, som e movimento. Existiu sempre, com este projeto, a preocupação de escolher um filme apropriado à faixa etária do grupo e ao objetivo educativo, uma vez que a utilização do filme deve sempre referir-se aos conteúdos e práticas educacionais regularmente utilizadas pelo professor.

Procurámos com esta iniciativa reforçar a capacidade de argumentação, melhorar o vocabulário, desenvolver a imaginação, abrir lugar ao debate e comparar com o que fora dito em aula ou estudado a partir de outras fontes, e alargar as atividades que proporcionam outras experiências de aprendizagem.

### **Horta do “Avô Gallo”**

É sabido que o contacto com a Natureza assume extrema importância na vida do ser humano. Neste contexto, o cultivo de uma horta escolar pode ser um valioso instrumento educativo. As hortas escolares, dependendo do encaminhamento dado pelo educador/professor, podem abordar diferentes conteúdos curriculares de forma significativa e contextualizada e promover vivências que resgatam valores.

Este projeto procurou fomentar laços intergeracionais (tendo os avós desempenhado um papel fundamental no cultivo e manutenção da horta), e promover o interesse do aluno pelo cuidado com o ambiente.

A horta do “Avô Gallo” utilizou os canteiros do recreio da escola, de forma a alindar o espaço exterior, e cruzou atividades numa visão interdisciplinar associando-se aos projetos “Recreio Feliz”, “Bem Comer para Bem Viver” e “Nutrição e Obesidade em Criança”.



*Figura 16 – Cultivo da horta do “Avô Gallo”*

### **O Escritor Vem à Escola**

Convidar escritores para apresentarem a sua obra e debaterem com os alunos o seu conteúdo foi a base desta iniciativa. Cremos que o gosto pela leitura deve acompanhar o indivíduo ao longo da vida e defendemos que esse gosto deve principiar nos "bancos da escola".

A capacidade de sonhar deve acompanhar o prazer de ler. Daí, que a vinda do autor à escola seja da maior relevância. Neste sentido, em cada período letivo, convidámos um escritor a visitar-nos promovendo o contacto entre "o que se escreve" com "quem escreve".



*Figura 17 – Luísa Ducla Soares e José Fanha*

### **Projeto Tesouros da Ameixoeira**

Situando-se a escola na Ameixoeira, abraçámos o projeto Tesouros da Ameixoeira, lançado em 2009, com o propósito de valorizar e divulgar o património da freguesia. Iniciativa do Programa K'Cidade, no âmbito do Programa de Desenvolvimento Comunitário Urbano, contou com a participação de diversos parceiros, nomeadamente a ERA – Arqueologia, e a Ative – Património Vivo.

Isto porque, desde um rico património geológico às antigas quintas, propriedade de ilustres figuras, passando pela arqueologia e pelos jardins por descobrir, até à atual diversidade cultural dos seus habitantes, a Ameixoeira tem muito para revelar.



*Figura 18 – Palestra - Tesouros da Ameixoeira*

### **Parcerias Estabelecidas**

A escola estabeleceu parcerias ou contou com a colaboração de numerosas entidades que foram facilitadoras na organização e nos êxitos de muitas das nossas iniciativas: Câmara Municipal de Lisboa, Junta de Freguesia da Ameixoeira, Centro de Saúde do Lumiar, Fundação *Aga Khan*, Grupo Comunitário das Galinheiras, K'Cidade, Associação de Pais e Encarregados de Educação, Associação de Residentes do Alto do Lumiar, Pastoral dos Ciganos, Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, Comissão de Proteção de Crianças e Jovens em Risco, Direção Geral de Saúde, SOS Racismo, Grupo

Esperança Direitos Iguais, Associação Lusofonia Cultura e Cidadania, Nós com a Deficiência Rumo à Cidadania, e Associação de Promotores de Saúde, Ambiente e Desenvolvimento Sociocultural.



*Figura 19 – Reunião de parceiros*

### **3.12. Dimensão pessoal da formação**

#### **“Palestras Dois Dedos de Conversa...”**

Numa parceria com a Escola Superior de Educação João de Deus, foi possível a organização de dois ciclos de palestras assentes no paradigma de Escola Aprendiz. Procurámos favorecer dinâmicas de atualização e aprofundamento do conhecimento necessário ao exercício da profissão docente, bem como desenvolver intervenções inovadoras nos contextos de desempenho profissional.

Seguindo o espírito da Lei de Bases do Sistema Educativo, desejámos que esses encontros informais – denominados “Dois Dedos de Conversa” – respondessem a uma formação que, com referência à realidade social envolvente, estimulasse uma atitude simultaneamente crítica e atuante e favorecesse a inovação e a investigação, numa estreita relação com a atividade pedagógica.

É sabido que a melhoria das competências dos docentes resultará, no final, numa melhoria da qualidade da Educação e do Ensino. Partindo deste pressuposto, os docentes da EB1/JI apostaram num modelo de formação dirigido às reais necessidades do seu dia-a-dia. Enquadrámos, assim, este modelo de aprendizagem na “formação ao longo da vida”, numa perspetiva ética, cultural e científica.





*Figura 20 – Palestras mensais*

### **“Palestras de Palmo e Meio”**

A ideia de levar a efeito “Palestras de Palmo e Meio” nasceu da necessidade de proporcionar aos alunos uma forma diferente de abordar os temas mais relevantes definidos, no Plano Anual de Atividades.



*Figura 21 – Palestras de Palmo e Meio*

Apostámos numa aprendizagem não formal, abrangendo temas – da ecologia à arte e à ciência – que permitissem à criança/aprendiz do saber a sua “construção” enquanto sujeito. Tentámos, aproximar o "aprender na escola" do "aprender na vida", numa interligação de todos os conhecimentos e interesses dos alunos com a realidade do mundo que nos rodeia, com as suas exigências e desafios.

Este projeto radicou, necessariamente, numa escolha de valores, numa representação do mundo, do ser humano e da sociedade. Definida essa dimensão política, lançámos mão ao desafio, procurando traduzi-lo para a especificidade da escola, dos seus alunos e da sua esfera pedagógica, social e cultural. As palestras foram proferidas por especialistas convidados, familiarizados com intervenções para crianças e jovens em idade escolar.

No sentido de tornar este projeto operativo, foram consideradas as várias realidades perspetivadas pelos alunos. Assim, foram consideradas as questões:

- Como promover a satisfação dos interesses e das expectativas dos alunos? (Envolvendo-os no seu processo de aprendizagem);
- Como se podem melhorar os processos? (Promovendo novas formas de aprender);
- Como melhorar a eficiência? (Diminuindo o absentismo escolar, através de práticas e iniciativas apelativas, em que os alunos são parte ativa);
- Como promover a inovação pedagógica? (Buscando apoio científico em parceiros).

### **3.13. Plano estratégico**

#### **3.13.1. Comunicação organizacional**

A comunicação no interior de uma organização não é um fim em si mesmo, mas um meio para alcançar objetivos. Para a executar, impõe-se a fixação de metas, o conhecimento dos públicos e das suas expectativas, a alocação de recursos, a seleção das ferramentas, a monitorização e avaliação dos resultados – enfim, a elaboração e desenvolvimento de um plano.

A construção de um plano de comunicação foi a grande aposta na dinâmica que se desejava na escola. Para tal, foi necessário adequá-lo às características dos colaboradores da escola (docentes e não docentes), dos seus utentes (alunos e pais/encarregados de educação) e da comunidade envolvente. Pensar a comunicação numa organização, segundo Sfez (1991, p. 42), “é reconhecê-la numa dupla vertente, como modo de relação entre as pessoas, bem como instrumento estratégico de gestão” (p. 42).

Numa organização, a comunicação é uma das funções mais eficazes para a mudança de comportamentos. A escolha dos meios não pode ser aleatória e deve adequar-se às características da empresa e dos seus empregados. Isto também deve ocorrer ao nível das novas tecnologias. Segundo Almeida (2003. P. 41), “com a incessante evolução da utilização da Internet, tornou-se possível a resposta em tempo útil, nunca até agora conseguida”. No entanto, não poderemos deixar de registar que a sobrevalorização das tecnologias de informação vem, hoje, criar um paradoxo inquestionável, que potencia a possibilidade de a organização colocar em circulação grandes quantidades de informação, retirando o tempo indispensável para a missão principal da comunicação, que se situa no entendimento, através da relação direta e interpessoal no quotidiano dos locais de trabalho.

Segundo Gates (1995, p. 97), “A construção de uma política de comunicação só serve se for passada à prática, isto é, se tiver um cariz de ação”. É a elaboração de uma



estratégia que confere sentido à política da comunicação na organização: pensar, primeiro, em termos de suportes de comunicação interna, e só depois em termos de métodos.

A transparência, a simplicidade, a rapidez, a duração e o realismo formam um leque de princípios que devem nortear a plano de comunicação.

Na Escola EB1/JI Galinheiras, foram privilegiados cinco meios de comunicação:

**1. Comunicação através de suportes escritos**

A sua utilização pretendeu difundir diretrizes superiores (Ministério da Educação, Agrupamento e Câmara Municipal de Lisboa, entre outras entidades). A multifuncionalidade foi sempre acautelada, porquanto o mau uso ou abuso transforma estes suportes numa fonte de burocracia nas organizações, de perda de tempo e de gasto económico.

**2. Reuniões de docentes**

Nestes momentos, que foi possível debater assuntos e partilhar informações de forma descendente, ascendente, e horizontal. De cada um destes momentos emanou sempre um documento síntese, elaborado no final de cada reunião e enviado a todos os ausentes.

**3. *Flash* informativo**

Por ser de elaboração simples, serviu para comunicar pequenas mudanças operacionais, que careciam de uma informação rápida.

**4. Oralidade**

Realizaram-se *briefings* diários, após o almoço, visto que todos os colaboradores almoçavam juntos na escola: docentes, não docentes e parceiros. Estes *briefings* facilitaram a transmissão de informação, a troca de pontos de vista e a implementação de decisões, de forma rápida e simultaneamente vinculativa, para os envolvidos. Recordo que a comunicação não circula em estado puro e que a instantaneidade resultante do processo oral também pode introduzir algum “ruído”. Mesmo assim, foi meio privilegiado.

**5. Correio eletrónico**

As novas Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC “ganham uma dinâmica que agrega vários modos e suportes. As TIC mudam o quotidiano organizacional. Fazem-no essencialmente de duas maneiras. Por um lado, possibilitam o aumento do consumo da informação. Por outro, permitem que as atividades em que participamos sejam, cada vez mais, caracterizadas pelas trocas de informação” (Sfez, 1991, p. 58).

Através deste suporte de comunicação, conseguiu-se:

Substituir papéis, memorandos, informações afixadas, Combater a “reunite”,  
Decisões rápidas Utilização de menos recursos, Redução de níveis de gestão,  
Simplificação de funções, reuniões mais eficazes.

Salvaguardámos sempre o princípio da utilização de uma tecnologia numa organização, uma vez que: “a automatização aplicada a uma operação eficaz irá aumentar essa eficácia. A automatização aplicada a uma operação ineficaz irá aumentar a ineficácia” (Gates, 1995, p. 174).

Foram, também, utilizados outros tipos de comunicação: descendente; ascendente e horizontal.

Em relação à comunicação descendente, o fluxo de informação com origem na direção chegou aos demais membros da organização através da linha hierárquica, procurando:

- Enviar instruções múltiplas ao longo da hierarquia;
- Proporcionar aos membros da organização informações relacionadas com os trabalhos realizados ou a realizar;
- Facilitar um resumo do trabalho executado e motivar os colaboradores para que reconhecessem e defendessem os objetivos da organização.

Quanto à comunicação ascendente o propósito consistiu em fazer chegar à coordenação do Agrupamento informações gerais a respeito dos colaboradores da organização, de modo a proporcionar às chefias o feedback necessário sobre os assuntos e problemas da organização; ser uma fonte primária de retorno informativo para as direções e permitir determinar a efetividade da sua comunicação descendente; e aliviar tensões, ao permitir aos colaboradores de nível inferior dividir informação relevante com seus superiores e estimular a participação e compromisso de todos.

Por fim, a comunicação horizontal fluiu entre as pessoas consideradas iguais em hierarquia na organização, facilitando a boa coordenação de tarefas e permitindo aos membros da organização estabelecerem relações interpessoais efetivas. Conseguimos assim:

- Comunicar para obter adesão, compromisso e, e por via deste, chegar ao trabalho conjunto e à ajuda mútua;
- Criar um fluxo de informação frequente e consistente dirigido a todos os públicos;

- Despertar no grupo a consciência do trabalho desenvolvido pela escola e da parte que lhe compete no esforço coletivo para o seu crescimento e visibilidade enquanto organização e na prossecução do seu projeto educativo;
- Incentivar um maior entrosamento entre todos os elementos da comunidade educativa, para que pudessem desenvolver as suas aptidões, fortalecendo ao mesmo tempo o espírito de corpo.

Conscientes de que a comunicação interna não é um fim em si mesmo, mas um meio para obter os objetivos corporativos, e que para ser eficaz exige planificação, fomos paulatinamente adaptando, melhorando e complementando um plano de comunicação suficientemente flexível para dele constarem as melhores opções estratégicas definidas a cada momento.

Foi assim possível não só conhecer o momento presente, mas também o horizonte do futuro, o que criou um clima de confiança, motivação, relacionamento e comunicação por parte de todos os agentes do meio escolar e bem assim dos seus *stakeholders* na comunidade envolvente.

### **3.13.2. Blogue**

Uma das maiores apostas em termos de sistemas de comunicação consistiu, todavia, na utilização de um blogue como forma de comunicar com os públicos externos.

As novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) ganham nos dias de hoje uma dinâmica acrescida, que agrega vários modos e suportes. As TIC estão a mudar o quotidiano das organizações: por um lado, convidam a um maior consumo de informação; por outro, permitem que as atividades em que participamos sejam, cada vez mais, caracterizadas pela troca de informação.

Procurámos transformar o blogue institucional da EB1/JI Galinheiras num meio dinâmico ao serviço do nosso Plano de Comunicação, um suporte em que tudo o que era relevante se publicava, possibilitando “a partilha de informação do pessoal para o coletivo” (Lipovetsky, 2010, p. 79). *Postar links*, notícias, eventos, vídeos, contribuiu para construir uma interação social que se alargou muito para além do que prevíamos. Pretendemos, também, através da partilha de *links* de manifesto interesse, que a informação chegasse a todos quantos o consultassem: páginas eletrónicas do Ministério da Educação, da Associação de Pais, de Parceiros, de um jornal diário de referência, do Centro de Saúde...

Através deste meio de informação e comunicação, os Encarregados de Educação tiveram acesso a toda a informação que necessitavam – horários, calendário letivo, constituição das turmas, programas curriculares, plano de atividades da escola, informações

sobre as iniciativas da escola, períodos de atendimento a Encarregados de Educação, agenda da Coordenadora...

A aposta, recorrendo a este *social network*, na divulgação do que a escola oferecia e do seu modelo pedagógico foi marcante para uma maior aproximação da escola à comunidade e às demais escolas e instituições em Portugal e no estrangeiro, na perspetiva de se posicionar como uma verdadeira rede social de conhecimento. Assim, o blogue da escola procurou funcionar como uma rede social – não com o propósito de a transformar num recurso pedagógico nem como estratégia educativa, mas, sim, como uma plataforma de acesso fácil à informação disponibilizada, um verdadeiro portefólio educativo e ilustrativo do caminho que a escola fazia, caminhando...

### **3.13.3. Humanização do espaço**

Apostámos na criação de um ambiente propício à harmonia necessária à disciplina e à aprendizagem. Com efeito, se um aluno encontrar um espaço acolhedor, em que haja conforto, será mais fácil exigir-lhe o respeito pelas regras da escola.

Cada escola é uma combinação particular de elementos físicos, culturais, emocionais e sociais, que lhe conferem um carácter especial e que definem a qualidade do processo de ensino-aprendizagem que se pretende nela instituir. Humanizar os espaços comuns escolares parece-nos ser de capital importância. Partindo deste conceito e contando com o generoso patrocínio de uma empresa de *design*, afixámos pensamentos e poemas nas paredes alvas do interior do edifício.

Acreditamos, com base nos princípios das Escolas Promotoras de Saúde, que esta prática ajuda a promover um clima de serenidade e descontração, propício a melhores aprendizagens e à formação de crianças com espírito crítico, capazes de refletir sobre os valores, princípios e mensagens, mais ou menos explícitos, que residem em cada pensamento escrito.

### **3.13.4. Código de conduta e manual de boas práticas**

As organizações de qualquer setor, mesmo os profissionais liberais, necessitam, segundo Humbert (2005, p. 106), “seguir determinados padrões de conduta e levar os seus públicos a também se pautarem pelos mesmos posicionamentos, no que diz respeito aos seus valores básicos”. Ainda segundo este autor, é importante lembrar que “conduta é como a água, corre de cima para baixo”.

Para a concretização do Plano Organizacional da Escola e do seu Projeto Educativo foram criados instrumentos de referência – Manual de Boas Práticas, Código de Conduta, sendo estes posteriormente adotados pelo Agrupamento e implementado em

todas as escolas que dele fazem parte. Estes documentos visaram a criação de normas de utilização, organização, horários e funcionamento; e de circuitos de comunicação interna e externa, que permitissem um conjunto uniforme de atitudes, regras e valores, comuns a toda a comunidade escolar.

Esta foi a preocupação subjacente à elaboração desses dois referentes, que provaram ser de extrema utilidade – não se constituindo como normativos muito fechados, foram respeitados com perfeita naturalidade.

### 3.14. Plano Anual de Atividades

Um dos caminhos para atingir as metas que nos propusemos passou pela tentativa (conseguida) de conciliar as indicações dos currículos oficiais com os interesses dos alunos. A adaptação dos currículos às necessidades das crianças representou, por isso, outra das grandes vertentes pelas quais se orientou o nosso Plano Anual de Atividades.

No Plano Anual de Atividades, apostamos, fundamentalmente na formação cultural dos alunos. Defendemos que a mesma não pode ser secundarizada: é necessário valorizar os diferentes saberes e culturas, promovendo a abertura a outras realidades socioculturais. Disso foram prova as múltiplas visitas efetuadas a museus e exposições.



Figura 23 – Atividades no âmbito do Plano Anual Atividades

### 3.14.1. Participação da comunidade escolar

Quanto ao Pessoal Docente, foi necessário:

- Motivar para o projeto que se pretendia implementar;
- Promover encontros de reflexão e atualização científica e pedagógica;
- Contrariar o individualismo, favorecendo o trabalho em equipa;
- Realizar encontros para partilha de experiências, formação e convívio;
- Fomentar a participação na construção de uma escola eficaz e estimulante para todos.

Para o Pessoal não Docente, foi importante:

- Organizar formação inicial, contínua e específica;
- Otimizar a distribuição de funções;
- Integrar no plano de comunicação;
- Elaborar um plano de avaliação de desempenho interno;
- Responsabilizar pelas iniciativas programadas para e na escola;
- Fazer sentir como parte integrante de todo o projeto de escola;
- Sensibilizar para a problemática das necessidades educativas especiais;
- Explicitar e orientar o trabalho a desenvolver com exemplos específicos;
- Dar o exemplo e reforçar as boas práticas pedagógicas.



*Figura 22 – Formação contínua (pessoal docente e não docente)*

No tocante aos encarregados de educação, foi necessário aproximá-los da vida escolar dos educandos, torná-los sensíveis a temas que dizem respeito à cidadania e incutir neles o espírito de solidariedade.

Para aproximar a escola aos encarregados de educação foram desenvolvidas ações tais como:

- Reuniões periódicas, sempre que possível em horários ajustados entre as partes;
- Sessões de informação sobre o processo educativo;
- Reuniões periódicas de formação parental;
- Cumprimento do Regulamento Interno da Escola na sua vertente disciplinar;
- Envolvimento e responsabilização dos encarregados de educação na vida da escola;
- Apoios de serviços de saúde.



*Figura 24 – Participação da comunidade escolar*

O facto de a escola estar inserida numa comunidade maioritariamente de etnia cigana (85%) tornou prioritária a ligação com o líder da Comunidade Cigana e com a Associação de Pais das Escolas do Alto do Lumiar.

Acreditamos que muitos estereótipos, preconceitos e conflitos têm por raiz anos e anos de afastamento, desconhecimento, discriminação e isolacionismo como mecanismo de defesa. Porém, esta situação pode ser invertida construindo pontes e apostando numa relação de parceria e de proximidade.

Foi o lançamento desta “ponte” e a capacidade de a erguer que se visou na parceria, sustentada no princípio de se avançar com projetos e ideias de ambos os lados, que funcionassem como elemento facilitador da integração plena das crianças de etnia cigana, futuros homens e mulheres do tecido social português.

### **3.14.2. “Geração de afetos”**

A aposta intergeracional envolvendo os alunos e a comunidade sénior visou sensibilizá-los para a importância do papel que os seniores desempenham na sociedade e tentar compreender quais as representações das crianças relativamente aos idosos.

Tivemos como preocupação dominante uma aproximação dos seniores às crianças e à escola. Através da realização de encontros, proporcionámos momentos de felicidade,



diversão, conhecimento e alegria. Foram desenvolvidas atividades e organizados *workshops*, animações e espetáculos de dança, entre outras iniciativas.

Quisemos desmistificar alguns preconceitos e levar as crianças a compreender que a única forma de se viver muitos anos é “chegar a velho”. Com base neste princípio, foi possível uma aproximação de partilha mútua de saberes. Os mais novos com as TIC, os mais velhos com a “escola da vida”.



*Figura 25 – Participações e atividades regulares com a comunidade sénior da Ameixoeira*

### **3.14.3. Objetivos das parcerias**

- Proporcionar, em colaboração com os parceiros educativos, situações de ensino/aprendizagem formais e não formais, fomentando a expressão de interesses e aptidões nos diversos domínios da formação;
- Desenvolver estratégias possibilitando o contacto com outras culturas;
- Envolver toda a comunidade e as suas “forças vivas”;
- Fazer cumprir o Regulamento Interno da Escola na sua vertente disciplinar.



*Figura 26 – Participações das forças vivas da comunidade*



### **3.15. Prioridades de enquadramento do modelo organizacional da EB1/JI Galinheiras**

A assunção do Projeto Educativo como instrumento de mudança não dispensou um processo avaliativo, que permitisse ajuizar a sua coerência com os objetivos e as finalidades da educação, a pertinência das ações nele inscritas e a eficácia face às metas traçadas. Assim, a avaliação contemplou duas dimensões: o desenvolvimento do próprio projeto e os resultados alcançados.

A avaliação do processo, realizada mensalmente pelos elementos do Conselho Pedagógico com competências de coordenação, monitorizou e forneceu resultados, sob a forma de relatório, a respeito da concretização do Plano de Atividades, focando, entre outros aspetos:

- A realização das atividades programadas e daquelas não previstas e os participantes envolvidos;
- A pertinência face aos objetivos do Projeto Educativo, bem como o índice de consecução desses objetivos;
- A apresentação de sugestões a cada nova etapa de desenvolvimento do Projeto Educativo (facilitando a continuidade, a mudança ou a reformulação do Projeto).

Os relatórios periódicos e finais elaborados pela coordenadora, permitindo uma monitorização do Plano Anual de Atividades, foram sujeitos à apreciação do Conselho Pedagógico do Agrupamento.

#### **Objetivos do Projeto Educativo de Escola:**

- Criar condições facilitadoras da formação integral do aluno e do seu sucesso educativo;
- Melhorar significativamente a ação educativa da escola, com reflexo nos resultados escolares dos alunos;
- Procurar soluções para uma educação cada vez mais inclusiva;
- Criar condições conducentes à assunção de maior nível de autonomia;
- Aumentar a visibilidade da escola.
- Valorizar a educação para a cidadania;
- Promover ações conducentes à diminuição do insucesso e abandono escolares;

- Manter e reforçar um bom relacionamento pedagógico, proporcionando a diminuição de problemas disciplinares graves;
- Diversificar a oferta educativa e formativa, tendo como públicos-alvo jovens e adultos;
- Revitalizar os espaços físicos da escola (interiores e exteriores);
- Equipar gradualmente a escola com infraestruturas em domínios diversificados;
- Promover a formação do pessoal docente e não docente tendo em vista a melhoria das suas competências profissionais decorrentes do Projeto Educativo;
- Fomentar a participação de todos os elementos da comunidade escolar na vida da escola, promovendo o trabalho coletivo;
- Desenvolver uma dinâmica de avaliação de desempenho da escola com o objetivo de regular o seu funcionamento;
- Motivar os elementos da comunidade para uma participação ativa e cooperante no processo educativo;
- Projetar para o exterior a imagem da escola.

### 3.16. Análise de resultados oriundos das entrevistas em *Focus Group*

De seguida, apresentamos os dados resultantes da entrevista de grupo. Partindo das respostas dos entrevistados, elegemos as seguintes categorias: (i) Modelo de gestão da escola; (ii) projeto educativo inclusivo; (iii) criação de parcerias; (iv) Comunicação organizacional; (v) Promoção da aprendizagem.

#### 3.16.1. Categoria “Modelo de gestão da escola”

Quadro 1 – Categoria “Modelo de gestão da escola”

Categoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
<b>Modelo de gestão da escola</b>	(...) uma vez que foi ela a responsável pela implementação deste modelo pedagógico e de gestão. Uma vez mais e também eu, não posso deixar de elogiar o excelente trabalho desenvolvido pela senhora coordenadora e por toda a equipa de docentes e discentes desse estabelecimento de ensino (UR 01).	Coordenador TEIP
	Desde que abriu, a comunidade começou a ver a escola de outra maneira. Viu-a como dela, por isso nunca a destruiu (UR11).	Líder cigano
	Muito do trabalho que foi conseguido realizar neste meio difícil ficou a dever-se ao modelo de organização	Coordenadora comunitária

<b>Categoria</b>	<b>Unidade de Registo</b>	<b>Unidade de Contexto</b>
	e à filosofia desta equipa (UR18).	
	O apoio que esta escola deu aos seniores da freguesia foi uma situação única. Nunca escola alguma se tinha lembrado dos mais velhos e os convidara para o dia-a-dia da Escola, com esta fez. Eles sentiram-se úteis e felizes por fazerem parte da Escola (UR19).	Coordenadora comunitária

Interpretando as respostas dos entrevistados, as mesmas apontam para: (i) o papel da Coordenadora de Escola para a “implementação deste modelo pedagógico e de gestão”; (ii) papel da Coordenadora na dinamização e promoção do trabalho de equipa; (iii) a imagem positiva da escola e o respeito pela construção e não pela destruição; (iv) modelo de organização da escola; (v) convites aos seniores, numa perspetiva de gestão, dinamizando a escola através de experiências ricas de vida e de exemplo.

De acordo com Formosinho (2000), os “estudos recentes asseguram que se tem de repensar a conceptualização da gestão e da liderança no âmbito das organizações educativas. Exige-se novos líderes que concretizem os novos desafios impostos por um sistema escolar também ele renovado” (p.115). De igual forma, Barroso (1991) alerta para o facto de a autonomia exigir participação, “sentido de gestão na organização e funcionamento da escola e a emergência de formas explícitas de lideranças (individuais ou coletivas) capazes de empreenderem as mudanças que a autonomia obriga” (p. 245).

### 3.16.2. Categoria “Projeto educacional inclusivo”

Quadro 2 – Categoria “Projeto educacional inclusivo”

<b>Categoria</b>	<b>Unidade de Registo</b>	<b>Unidade de Contexto</b>
<b>Projeto educacional inclusivo</b>	Escola que esteve sempre de portas abertas a todos os projetos TEIP, mesmo que, por vezes, com algum esforço dos colaboradores (UR04).	Coordenador TEIP
	Estou em Portugal há cerca de 6 meses e já noto uma evolução fantástica, que só posso agradecer, porque muito se deve ao trabalho da Escola (UR08).	Encarregado de Educação
	Ela [...] a coordenadora impôs regras aos ciganos, que estavam habituados a chegar à Escola à hora que queriam... (UR12).	Líder cigano
	Os alunos ciganos foram até onde nem os pais pensaram ir, desde que esta Mulher é coordenadora. Temos de a louvar (UR13).	Líder cigano
	(...) de ter visto uma realidade diferente no contexto educacional, partilhando a ideia que esse será o caminho a seguir por outras escolas e agrupamentos no nosso País (UR14).	Comandante da PSP

<b>Categoria</b>	<b>Unidade de Registo</b>	<b>Unidade de Contexto</b>
	Chegaram a perguntar à Coordenação da Escola Segura por que é que nós não atuávamos nesta Escola e a resposta foi sempre a mesma: não é necessário. (UR15)	Comandante da PSP
	Foi a única Escola que, em dois anos, não registou uma única situação de violência ou confronto, enquanto a média em zonas semelhantes é de 32 chamadas da Escola Segura por semana (UR16).	Comandante da PSP

Tendo em conta que esta escola integra um Território Educativo de Intervenção Prioritária (TEIP), um dos princípios determinantes do projeto educativo é a dimensão inclusiva. Os diferentes entrevistados acentuam o papel da escola e da sua coordenação no sentido de construir “pontes”, dinâmicas que levem à integração dos alunos oriundos de diferentes etnias, evidenciando: (i) abertura; (ii) definição e imposição de regras aos ciganos por parte da Coordenadora de escola; (iii) melhoria da segurança; (iv) menos ocorrências e ausência de violência de acordo com os dados da Escola Segura.

### 3.16.3. Categoria “Criação de parcerias”

Quadro 3 – Categoria “Criação de parcerias”

<b>Categoria</b>	<b>Unidade de Registo</b>	<b>Unidade de Contexto</b>
<b>Criação de parcerias</b>	não fez parte do projeto TEIP, pois quando foi inaugurada não constava da lista. Mesmo assim, aderiu aos projetos aceitando nas instalações os alunos do PIEF (UR02).	Coordenador TEIP
	Temos de louvar esta Mulher, que nunca abandonou os ciganos desta zona (UR09).	Líder cigano
	Gostaria de agradecer à professora Paula Branco por ter sempre respondido às necessidades dos parceiros do K’Cidade. As escolas têm estado afastadas dos parceiros e é necessário que apoiem o nosso trabalho, a bem da comunidade, e assim possamos dar resposta às suas necessidades (UR17).	Coordenadora Comunitária

Os entrevistados acentuaram a importância desta escola ter passado a integrar o território TEIP, aderindo a diversos projetos, com destaque para o PIEF, para as parcerias com K’Cidade, numa lógica de abertura à comunidade e construção de saberes oriundos de diferentes atores da sociedade.

As escolas devem ser mais apoiadas, reconhecidas e valorizadas pelos *stakeholders* em função das interações, no caminho para alcançar os seus objetivos, tornando a organização mais eficaz, e na otimização de recursos, sendo, assim mais eficiente.

### 3.16.4. Categoria “Comunicação organizacional”

Quadro 4 – Categoria “Comunicação organizacional”

Categoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
<b>Comunicação organizacional</b>	É muito bom saber que, lá fora, viram a nossa Escola na <i>Internet</i> /blogue, apreciaram o nosso trabalho e que vêm do estrangeiro para nos visitar e até aprender connosco (UR22).	Assistente Operacional
	A comunicação entre a escola e o Projeto TEIP facilitou os bons resultados obtidos com estes jovens e crianças, por vezes muito complicados (UR05).	Coordenador TEIP
	Modelo recomendável de comunicação e organização, que deveríamos ter em linha de conta (UR06).	Coordenador TEIP
	Agradeço a forma como fui recebido, em primeiro lugar, pela Profª Paula. Tinha corrido todas as escolas do Agrupamento e todas disseram não terem vaga (UR07).	Encarregado de Educação

Da análise das respostas dos entrevistados, ressalta a importância dada à comunicação organizacional, quer ao nível interno, quer ao nível externo. Os diferentes atores relevam o papel da *Internet*, do Blogue da escola para transmitir o que se faz, a organização do trabalho, o eco dos projetos, parcerias, conferências, atividades pedagógicas, divulgando, desta forma, aquilo que constitui a operacionalização do projeto educativo no dia-a-dia.

O representante dos Encarregados de Educação assinala a forma como foi recebido nesta escola, depois de ter percorrido todas as escolas do agrupamento, acolhendo o seu filho com a possibilidade de ter vaga, e assinalando, também, o facto de ter sido acolhido pela coordenadora da escola.

De acordo com Mucchielli (1998, p. 59), “Une communication effective a un effet positif sur l'environnement interne et, par conséquent, sur l'image globale d'une organisation”. A comunicação interna desempenha, assim, um papel crucial no desenvolvimento das organizações, desde que bem planeada e estruturada, e baseada numa forte estratégia de comunicação, ajudando a própria organização, na divulgação da sua missão, dos seus valores, da sua cultura e dos seus objetivos estratégicos.

### 3.16.5. Categoria “Promoção da aprendizagem”

Quadro 5 – Categoria “Promoção da aprendizagem”

Categoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
<b>Promoção da aprendizagem</b>	Pela primeira vez, esta é a única escola deste agrupamento em que todos os alunos já sabem ler. (UR03).	Coordenador TEIP
	Tenho uma irmã com 40 anos, que foi aluna desta mulher, a filha dela foi e a filha da filha também! (UR10).	Líder cigano
	Trabalho há 17 anos com esta professora e vi sempre a sua evolução de conhecimentos, mas vi também que manteve o mesmo gosto pela escola. Isto fez com que amasse a escola e procurasse sempre o melhor para as crianças e para dignificar a escola (UR20).	Assistente Operacional
	(...) aprendemos muito e esta escola sempre nos considerou como parte importante e não como simples auxiliares de educação - agora chamamo-nos Assistentes Operacionais. Também nunca pensei que uma escola fosse capaz de fazer tanto e de ter tão bons resultados (UR21).	Assistente Operacional

Os entrevistados acentuam a importância do projeto desta escola e o seu contributo para a melhoria das aprendizagens dos alunos: (i) a única escola deste agrupamento em que todos os alunos já sabem ler; (ii) mostram a satisfação pela coordenadora de escola e pela sua atividade como professora ao longo do tempo; (iii) a coordenadora gosta da escola, procura sempre o melhor para os alunos e para a dignificação da escola; (iv) a organização contribui para um bom ambiente, em que os auxiliares de educação se sentem valorizados e empenhados, expressando o apreço pela aprendizagem dos alunos.

Em síntese e partindo da análise de conteúdo das respostas dos entrevistados, podemos articular as suas perspetivas com os objetivos do Projeto Educativo de Escola que a escola pretende atingir: (i) criar condições facilitadoras da formação integral do aluno e do seu sucesso educativo; (ii) melhorar significativamente a ação educativa da escola, com reflexo nos resultados escolares dos alunos; (iii) procurar soluções para uma educação cada vez mais inclusiva; (iv) criar condições conducentes à assunção de maior nível de autonomia; (v) aumentar a visibilidade da escola.

## CONCLUSÕES

Com o desenvolvimento do presente trabalho, a autora procurou descrever a forma como a comunicação constitui uma ferramenta cada vez mais importante numa estratégia de gestão.

Nos últimos anos, a comunicação e a gestão nas organizações escolares estiveram dissociadas, mesmo sabendo-se que essa tem sido uma área em desenvolvimento, devido ao reconhecimento do seu papel como fator essencial ao incentivo e à motivação dos colaboradores e à melhoria dos resultados. A forma como as equipas percecionam e se sentem relativamente à organização desempenha um papel crítico no clima motivacional, em que uma comunicação eficaz é uma das ferramentas de que a gestão dispõe.

A criação de uma mente “aberta e flexível”, em correlação positiva com a natureza evolutiva do conhecimento, não deve ser percecionada como algo que se inculca no grupo/colaboradores internos ou externos, na esperança de beneficiar a organização, mas antes como um meio de desenvolvimento desta, que acabará por se refletir como ganho para o grupo e os indivíduos. À medida que o percurso vai sendo efetuado, a organização vai cimentando as vantagens provenientes das diversas áreas, o que se traduzirá em vantagens competitivas para essa organização.

O caso apresentado foi desenvolvido com o objetivo de elaborar e aplicar uma nova estratégia de comunicação e organização para as escolas do Agrupamento e lançar pistas para novos desafios nesta área.

Face às perguntas:

- De que forma a comunicação organizacional constituiu um fator de mudança organizacional na Escola EB1/JI Galinheiras?
- De que forma o papel da coordenadora de escola, como líder comunicacional e organizacional, alterou práticas e modelos estabelecidos?
- Qual o resultado das estratégias comunicacionais desenvolvidas na escola?
- De que forma a relação entre a comunicação e a construção foi facilitadora de um bom ambiente e imagem?
- Como é que as redes sociais e as novas tecnologias alavancaram o modelo de comunicação e de gestão, como contributo para uma melhor compreensão do trabalho realizado?

Concluiu-se que:

- A consciência de que a comunicação é um instrumento estratégico da gestão - “Nenhuma organização existe por si só e não é um fim em si mesma” (Drucker, 2008,



p. 29) -, não um meio, foi preponderante para os resultados obtidos com este modelo de gestão.

Sendo sabido que a comunicação não é uma mera ferramenta da organização, mas, pelo contrário, aquilo que lhe dá substância, revela-se como vital e imprescindível para o comportamento e para o desempenho deste sistema cooperativo racional.

“A dimensão da empresa não importa – a comunicação tem de ser o seu alicerce”, Nelson e Economy (2003, p.164). Para estes autores não há dúvida, a informação e a comunicação são o sangue que corre nas veias de qualquer organização, sendo função essencial dos gestores e elemento crucial para o crescimento e sobrevivência no mundo atual.

Foi esta a aposta deste projeto e a pedra basilar do seu funcionamento.

- No 1.º Ciclo do Ensino Básico, é possível encontrarmos coordenadores de equipas de trabalho que são também chamados a liderar ao nível intermédio, numa posição de autonomia caracterizada pela sua capacidade em assumir as responsabilidades dos seus atos. Estes são sinais evidentes de uma liderança partilhada, que, segundo Sanches (2000, p. 49), provoca na escola “um fenómeno de descentralização interna da liderança que passa a exercer-se e a manifestar-se em formas dispersas, originando-se, assim, múltiplas lideranças, as quais, longe de serem concorrentes deverão funcionar em complementaridade”.
- A liderança colegial na escola está já consignada na lei. Contudo, esta prática pode acarretar múltiplos desvios, particularmente quando entendida como um mandato administrativo obrigatório e forçado, desvirtuando a essência da iniciativa, do trabalho colaborativo e criativo (Sanches, 2000).
- Para a concretização da liderança distribuída e partilhada são necessárias condições internas na escola, nomeadamente reuniões, partilha de experiências para gerar o autoconhecimento e o conhecimento do grupo, discussão dos projetos e estratégias da escola. Toda esta dinâmica assenta na confiança entre as pessoas, diluindo-se assim o poder do líder.
- A criação de um modelo comunicacional, com base num processo comunicativo segundo o qual se deveria criar e desenvolver a entidade empresa, visando informar o público interno, criando relações verticais nos dois sentidos e relações horizontais no interior da organização, com o objetivo de facilitar não só a produção, circulação e gestão da informação, como também a relação e interação entre todos os agentes, foi fundamental para a prossecução dos objetivos delineados.

- As iniciativas lançadas visando dar visibilidade ao trabalho da equipa, através de um modelo comunicacional, levaram a comunidade a “sentir” a escola como um espaço seu e isso facilitou uma interação permanente escola-comunidade.
- A dinâmica, a motivação, o trabalho conjunto, as ações concertadas, a convergência de ideias e conceitos sobre o modelo a implementar acabaram por unir o grupo em torno de um objetivo comum: transformar a escola num espaço de aprendizagem, de estudo, de cultura, de civismo, de convívio, de hábitos de trabalho, de respeito pelas regras estabelecidas.
- A especificidade das organizações não lucrativas representa um desafio complexo para a gestão da relação com os *stakeholders*. Estas organizações encaram habitualmente vários dilemas, quanto à forma como se relacionam, interagem e lidam com as pressões dos seus parceiros. Foi, pois, necessário alicerçar este projeto num modelo comunicacional pouco habitual neste grau de ensino.
- Tirando partido da ferramenta *Weblogs* e das principais características da *Internet*, foi possível comunicar com rapidez e clareza, minimizando esforços e maximizando a partilha de informação. Utilizando o ponto central de um blogue, ou seja, a sua página inicial, onde se encontram indexadas as entradas mais recentes e hiperligações para todas as entradas anteriores, que foram sendo arquivadas com o decorrer do tempo, projetámos o nosso trabalho, quer através de *posts* do *Blogue* (em português, entradas) quer de imagens (*fotoblogues*).
- A criatividade no recurso aos diversos serviços e *media online* foi utilizada com sucesso. Tais meios, de que são exemplos o *Blogue* e o *Facebook*, permitiram alargar enormemente o número de potenciais visualizadores numa busca de partilha, de interações, de pertença, de afirmação do grupo ou da comunidade, e de discussão de ideias, tudo isto numa escala global em que se privilegiou a sociedade informacional.
- A comunicação organizacional perspectiva-se como um imperativo para o êxito das organizações escolares, porquanto agiliza, dá visibilidade e pode reforçar a viabilidade dos seus processos e procedimentos – daqui deriva a pertinência da criação de uma estrutura de comunicação nas escolas.
- O desafio de organizações assentes em métodos de gestão tradicional confronta-se no presente com perdas de visibilidade, o que implica novas atitudes, práticas e ferramentas de gestão, tendo em conta que a comunicação deverá estar sempre no centro da mudança.

- A realização deste estudo confronta-se com algumas limitações, entre as quais ressalta o facto de o processo de *benchmarking* ter sido realizado apenas mediante o recurso a informação obtida por consulta na *Internet* e ao conhecimento que advém da experiência da autora enquanto professora, diretora e coordenadora.
- A visita às organizações consultadas via *Internet* poderia ter facultado acesso a uma informação mais profunda e ilustrativa das realidades vividas nas escolas do Agrupamento e não só, o que se teria traduzido em dados mais ricos.
- Também o horizonte temporal relativamente curto (dois anos letivos) foi entendido como um aspeto limitativo do trabalho.
- Fará sentido, no futuro, realizar um estudo longitudinal, para avaliar o sucesso deste projeto e obter indicadores úteis à reformulação e melhoria contínua.
- Em síntese e partindo da triangulação dos dados em análise e do conteúdo das respostas dos entrevistados, foi possível concluir e articular de forma substantiva as suas perspetivas com os objetivos que a Escola perseguiu através do seu Projeto Educativo.

A criação de condições facilitadoras da formação integral do aluno e do seu sucesso educativo, a melhoria significativa da ação educativa da escola, com reflexo nos resultados escolares dos alunos, bem como a busca de soluções para uma educação cada vez mais inclusiva, conduziram à assunção de um maior nível de autonomia, a uma grande visibilidade e a uma boa reputação da escola.

Apesar de este projeto ter decorrido num período curto de tempo, é indispensável frisar a empatia e a cumplicidade que reinaram entre toda a equipa da EB1/JI Galinheiras. Relativamente a alguns dos docentes e assistentes operacionais com quem convivi de forma mais assídua, não hesitarei em situar as relações estabelecidas entre uma admiração recíproca e uma amizade genuína.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, J. M. (2009). *A dinâmica dos actores e a problemática comunicacional na construção e implementação do projecto educativo comum do agrupamento de escolas. Um estudo de caso múltiplo*. Dissertação de Doutoramento. Universidade de Coimbra: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação. (Edição policopiada)
- Almeida, V. (2003). *A comunicação interna na empresa*. Lisboa: Áreas Editora.
- Alzina, R. B. (2004) (Coord.). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: Editorial La Muralla, S. A.
- Barroso, J. (1991). *A participação na administração da escola como campo de requalificação profissional dos professores*. Porto: Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação.
- Beslin, R. e Reddin, C. (2004). *How leaders can communicate to build trust*. NY: Ivey Business Journal.
- Bogdan, R. e Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Canavarro, J. (2005). *A organização teoria e paradigmas*. Coimbra: Quarteto.
- Carneiro, A. (2006). *Supervisão escolar e gestão intermédia*. Dissertação de Mestrado. Porto. Universidade Portucalense.
- Castells, M. (2002). *A era da informação: Economia, sociedade e cultura*. Volume I – As Sociedade em rede. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, M. (2003). *A era da informação: Economia, sociedade e cultura*. Volume III – A sociedade em rede. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Chiavenato, I. (2004). *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cortez, M. (2011). *Ciclo de Palestras – “Dois Dedos de Conversa”*. Conferência proferida na EB1/JI Galinheiras.
- Costa, J. (2001). *Imagens organizacionais da escola*. Porto: ASA.
- Diderot, D. (1753). Enciclopédia. Recuperado em 2012, fevereiro 17, de <http://pt.wikipedia.org/wiki/Diderot>
- Drucker, P. (2008). *O essencial de Drucker*. Lisboa: Actual Editora.
- Elliott, C. (1992). *Leadership and change in schools*. Recuperado em 2012, maio 12, de <http://education.curtin.edu.au/iier/iier2/elliott.html>
- Ferreira, J. (1996). *Psicossociologia das organizações*. Alfragide: Editora McGraw-Hill.
- Fonseca, A. (2000) *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Formosinho, J. (2000). *A supervisão na formação de professores – Da sala à escola*. Porto: Porto Editora.
- Freixo, V. (2006). *Teorias e modelos de comunicação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gates, B. (1995). *Rumo ao futuro*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Humberg, M. (2005). *Ética e comunicação*. São Paulo: Brasil Editorial.
- K’Cidade. Recuperado em 2012, março 7, de <http://grupocomunitarioalta.files.wordpress.com>

- Lipovetsky, J. (2010). *Cultura mundo*. Lisboa: Editora Schwarcz.
- Luiso, E. (2003). *Gestão de sistemas de informação aplicado às ONGD*. Recuperado em 2012, abril 23, de [dcti.iscte.pt/mestrados/gsi/html/teses.pdf](http://dcti.iscte.pt/mestrados/gsi/html/teses.pdf)
- Matias, M. (2009). *Compreender as organizações: Contributos sociológicos e modelos de gestão*. Lisboa: Edições Fragmentos.
- Monteiro, A. C., Marques, C. H., Lourenço, J. M. e Caetano, J. A. C. (2006). *Fundamentos de comunicação* (3.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Mucchielli, A. (1998). *Approche systémique et communicationnelle des organisations*. Paris: Armand.
- Nelson, B. e Economy, P. (2003). *Gestão para tótops* (2.<sup>a</sup> Ed.). Porto: Editora.
- Pacheco, J. (1995). *O pensamento e a acção do professor*. Porto: Porto Editora.
- Pimentel, D. (2012). *Sociologia da empresa e das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A. (2007). *Manual de comportamento organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. e Cunha, M. (2005). *Comunicar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Regouby, C. (1992). *La communication globale*. Paris: Les Éditions D'Organization.
- Rossetti, G. (2012). *Comunicação e comportamento online*. São Paulo: Brasil Editorial ABERJE.
- Sanches, F. (2000). *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Santos, R. (1992). *O que é comunicação*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Sfez, L. (1991). *A comunicação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Tuckman, B. (2005). *Manual de investigação em educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Westphalen, H. (1994). *Le communicator*. Paris: Dunod.
- Wolf, M. (1992). *Teorias da comunicação*. Lisboa: Presença.
- Zorrinho, C. (2012). *100 Escolas para os 100 anos da República*. Recuperado em 2012, março 11, de <http://www.planotecnologico.pt>

## **Legislação**

Decreto Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio.

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril.

Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de fevereiro.

## ANEXOS

Anexo 1  
**Guião da Entrevista**



### **Guião da entrevista em grupo – *Focus Group***

1. Na vossa opinião, como caracterizam a comunicação nesta escola EB1/JI?
2. Como caracterizam a segurança, a integração dos alunos e o relacionamento entre a Coordenação e a comunidade educativa?
3. Acham que os alunos têm melhorado o seu aproveitamento?
4. Como escola que integra um território TEIP, como caracterizam a gestão da mesma e que tipo de ambiente existe entre os seus membros (coordenação, professores e funcionários)?
5. Consideram que a escola está aberta ao meio e tem desenvolvido parcerias?

Anexo 2

**Análise de Conteúdo das Entrevistas em *Focus Group***

## Análise de Conteúdo das entrevistas em *Focus Group*

<b>Categoria</b>	<b>Unidade de Registo</b>	<b>Unidade de Contexto</b>
<b>Modelo de gestão da escola</b>	(...) uma vez que foi ela a responsável pela implementação deste modelo pedagógico e de gestão. Uma vez mais e também eu, não posso deixar de elogiar o excelente trabalho desenvolvido pela senhora coordenadora e por toda a equipa de docentes e discentes desse estabelecimento de ensino. (UR 01)	Coordenador TEIP
	Desde que a Escola abriu, a Comunidade começou a ver a Escola de outra maneira. Viu-a como dela, por isso nunca a destruiu. (UR11)	Líder Cigano
	Muito do trabalho que foi conseguido realizar neste meio difícil ficou a dever-se ao modelo de organização e à filosofia desta equipa. (UR18)	Coordenadora comunitária
	O apoio que esta escola deu aos seniores da freguesia foi uma situação única. Nunca escola alguma se tinha lembrado dos mais velhos e os convidara para o dia a dia da Escola, com esta fez. Eles sentiram-se úteis e felizes por fazerem parte da Escola. (UR19)	Coordenadora comunitária
<b>Projeto educacional inclusivo</b>	Escola que esteve sempre de portas abertas a todos os projetos TEIP, mesmo que, por vezes, com algum esforço dos colaboradores. (UR04)	Coordenador TEIP
	Estou em Portugal há cerca de 6 meses e já noto uma evolução fantástica, que só posso agradecer, porque muito se deve ao trabalho da Escola. (UR08)	Encarregado de Educação
	Ela impôs regras aos ciganos, que estavam habituados a chegar à Escola à hora que queriam... (UR12)	Líder Cigano
	Os alunos ciganos foram até onde nem os pais pensaram ir, desde que esta Mulher é coordenadora. Temos de a louvar. (UR13)	Líder Cigano
	(...) de ter visto uma realidade diferente no contexto educacional, partilhando a ideia que esse será o caminho a seguir por outras escolas e agrupamentos no nosso País. (UR14)	Comandante da PSP
	Chegaram a perguntar à Coordenação da Escola Segura por que é que nós não atuávamos nesta Escola e a resposta foi sempre a mesma: não é necessário. (UR15)	Comandante da PSP
	Foi a única Escola que, em dois anos, não registou uma única situação de violência ou confronto, enquanto a média em zonas semelhantes é de 32 chamadas da Escola Segura por semana. (UR16)	Comandante da PSP
<b>Criação de parcerias</b>	não fez parte do projeto TEIP, pois quando foi inaugurada não constava da lista. Mesmo assim, aderiu aos projetos aceitando nas instalações os alunos do PIEF. (UR02)	Coordenador TEIP

<b>Categoria</b>	<b>Unidade de Registro</b>	<b>Unidade de Contexto</b>
	Temos de louvar esta Mulher, que nunca abandonou os ciganos desta zona. (UR09)	Líder Cigano
	Gostaria de agradecer à professora Paula Branco por ter sempre respondido às necessidades dos parceiros do K'Cidade. As escolas têm estado afastadas dos parceiros e é necessário que apoiem o nosso trabalho, a bem da comunidade, e assim possamos dar resposta às suas necessidades. (UR17)	Coordenadora Comunitária
<b>Comunicação organizacional</b>	É muito bom saber que, lá fora, viram a nossa Escola na Internet/blogue, apreciaram o nosso trabalho e que vêm do estrangeiro para nos visitar e até aprender connosco. (UR22)	Assistente Operacional
	A comunicação entre a Escola e o Projeto TEIP facilitou os bons resultados obtidos com estes jovens e crianças, por vezes muito complicados. (UR05)	Coordenador TEIP
	Modelo recomendável de comunicação e organização, que deveríamos ter em linha de conta. (UR06)	Coordenador TEIP
	É muito bom saber que, lá fora, viram a nossa Escola na Internet/blogue, apreciaram o nosso trabalho e que vêm do estrangeiro para nos visitar e até aprender connosco. (UR22)	Assistente Operacional
	Agradeço a forma como fui recebido, em primeiro lugar, pela profª Paula. Tinha corrido todas as escolas do Agrupamento e todos disseram não terem vaga. (UR07)	Encarregado de Educação
<b>Promoção da aprendizagem</b>	Pela primeira vez, esta é a única escola deste agrupamento em que todos os alunos já sabem ler. (UR03)	Coordenador TEIP
	Tenho uma irmã com 40 anos, que foi aluna desta mulher, a filha dela foi e a filha da filha também! (UR10)	Líder Cigano
	Trabalho há 17 anos com esta professora e vi sempre a sua evolução de conhecimentos, mas vi também que manteve o mesmo gosto pela Escola. Isto fez com que amasse a Escola e procurasse sempre o melhor para as crianças e para dignificar a Escola. (UR20)	Assistente Operacional
	(...) aprendemos muito e esta Escola sempre nos considerou como parte importante e não como simples auxiliares de educação - agora chamamo-nos Assistentes Operacionais. Também nunca pensei que uma escola fosse capaz de fazer tanto e de ter tão bons resultados. (UR21)	Assistente Operacional

Anexo 3  
**Plano Anual de Atividades:**  
2010/2011  
2011/2012



# EB1/JI - Galinheiras

Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar

## Plano Anual de Actividades 2010/2011

1.º Período	Calendarização	Actividades	Objectivos	Promotores	Destinatários	Recursos
	8 de Setembro	Recepção aos Professores		Direcção do Agrupamento	Professores	EB1 das Galinheiras
	13 de Setembro	Abertura do Ano Escolar	- Proporcionar o incremento de actividades que possibilitem a socialização dos alunos.	Coordenadora de Escola, Professores, Educadores e Assistentes Operacionais	Alunos Pais/ Encarregados de Educação	EB1 das Galinheiras
	22 de Setembro	Reunião com Encarregados de Educação	- Informar sobre regras, normas pedagógicas e sociais. - Criar laços cordiais entre a comunidade escolar.	Professores Educadores	Pais / Encarregados de Educação	EB1 das Galinheiras
	4 de Outubro	Dia Mundial dos Animais "Semana dos animais de estimação"	- Reflectir sobre os erros cometidos contra os animais. - Trazer animais de estimação para a escola durante essa semana.	Professores Educadores	Comunidade Escolar	EB1 das Galinheiras
	6 de Outubro	Implantação da República "Palestras de Palmo e Meio" Convidada: Dra. Bárbara Abrantes	- Conhecer acontecimentos relacionados com a data em análise. Reconhecer a diferença entre o regime monárquico e republicano.	Professores Educadores	Alunos	EB1 das Galinheiras
	15 de Outubro	Dia Mundial da Alimentação "Palestras de Palmo e Meio" Convidada: Dra. Engrácia Antunes	- Consciencializar a comunidade escolar para as questões relacionadas com a alimentação e a nutrição.	Apoio Equipa de Projecto "Bem Comer para Bem Viver"	Comunidade Escolar	EB1 das Galinheiras
	27 de Outubro	Dia Internacional da Biblioteca Escolar Professora destacada para a apoio à Biblioteca: Isabel André	- Estabelecer um maior contacto com o livro de forma a enriquecer culturalmente os alunos e promover a sua autonomia, melhorando competências linguísticas e a compreensão do código oral e escrito da própria língua.	Apoio Equipa de Projecto "O escritor vem à escola"	Alunos	EB1 das Galinheiras Biblioteca da Escola EB1 MLDR Docente: Isabel André
	De 1 a 10 de Novembro	São Martinho Concurso de quadras populares	- Proporcionar o incremento de actividades e projectos entre os diferentes níveis de educação e ensino, possibilitando experiências de aprendizagem e socialização.	Professores Educadores	Alunos	EB1 das Galinheiras
	11 de Novembro	Magusto - Realização do magusto - Divulgação do resultado do concurso	- Estabelecer convívio entre as pessoas da comunidade escolar. - Manter tradições e promovendo o convívio e a partilha.	Professores Educadores	Alunos	EB1 das Galinheiras
	16 de Novembro	Dia Nacional do Mar "Palestras de Palmo e Meio" Convidado: Professor Doutor Pedro Fidalgo	- Consciencializar a comunidade para as questões relacionadas com os Oceanos.	Professores Educadores	Alunos	EB1 das Galinheiras
	23 de Novembro	Testes Reguladores	Avaliar o modo como os objectivos e as competências essenciais dos alunos estão a ser alcançados.	Direcção de Agrupamento	Alunos	EB1 das Galinheiras
	25 de Novembro	Testes Reguladores	Avaliar o modo como os objectivos e as competências essenciais dos alunos estão a ser alcançados.	Direcção de Agrupamento	Alunos	EB1 das Galinheiras
	De 6 a 17 de Dezembro	Decoração natalícia de diversos espaços escolares	- Promover o Desenvolvimento da Sensibilidade Estética. - Vivenciar o Natal.	Professores Educadores	Alunos Comunidade Escolar	EB1 das Galinheiras
	17 de Dezembro	Festa de Natal: Afixação dos postais de Natal a concurso pelas respectivas turmas. - Convívio entre turmas	- Vivenciar o período desta época festiva na escola. - Proporcionar momentos de convívio.	Professores Educadores	Comunidade Escolar	
	20 de Dezembro	Almoço de Natal	- Fortalecer laços de amizade e espírito de grupo.	Professores Educadores	Comunidade Escolar	A designar



# EB1/JI - Galinheiras

Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar

## Piano Anual de Actividades 2010/2011

2.º Período	Calendarização	Actividades	Objectivos	Promotores	Destinatários	Recursos
	6 de Janeiro	<b>Dia de Reis</b> - Cantar os Reis	- Possibilitar outras experiências de aprendizagem e socialização.	Professores e Educadores	Comunidade Escolar	EB1 das Galinheiras
	21 de Fevereiro	<b>Dia Internacional da Língua Materna</b> - "Palestras de Palmo e Meio" Convidada: Professora Doutora Isabel Ruivo	- Aprender a interpretar o Mundo de uma forma diferente. - Consciencializar sobre a diversidade linguística.	Professores e Educadores	Alunos	EB1 das Galinheiras
	13 de Janeiro	<b>Reunião de avaliação do 1.º Período</b>	Avaliar as aprendizagens dos alunos e assegurar uma trajectória de sucesso.	Professores e Educadores	Encarregados de Educação	EB1 das Galinheiras
	3 de Março	<b>Dia do Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar</b>	A designar.	Direcção do Agrupamento	A designar	A designar
	4 de Março	<b>Carnaval</b> - Realizar um concurso de máscaras	- Desenvolver o espírito de cooperação e realçar a importância do trabalho em grupo.	Professores Educadores	Comunidade Escolar	EB1 das Galinheiras
	15 de Março	<b>Testes Reguladores</b>	Avaliar o modo como os objectivos e as competências essenciais dos alunos estão a ser alcançados.	Direcção de Agrupamento	Alunos	EB1 das Galinheiras
	17 de Março	<b>Testes Reguladores</b>	Avaliar o modo como os objectivos e as competências essenciais dos alunos estão a ser alcançados.	Direcção de Agrupamento	Alunos	EB1 das Galinheiras
	18 de Março	<b>Dia do Pai</b> - Executar um presente para oferecer ao Pai.	- Fortalecer laços familiares. - Desenvolver a capacidade criativa. - Trabalhar os afectos	Professores Educadores	Alunos	EB1 das Galinheiras
	21 de Março	<b>Dia da Árvore / Floresta:</b> - Promover o "Baptismo de Canteiros"	- Desenvolver uma consciência ecológica. - Sensibilizar os alunos para a importância da Floresta. - Preservação da natureza e do meio escolar envolvente.	<b>Apoio Equipa de Projecto</b> "Horta do Avô Gallo"	Alunos	EB1 das Galinheiras
	22 de Março	<b>Dia Mundial da Água</b> - Actividades de sensibilização relacionadas com o tema. "Palestras de Palmo e Meio" Convidada: Professora Doutora Diana Boaventura	- Desenvolver uma consciência ecológica. - Sensibilizar os alunos para a importância da água.	Professores Educadores	Alunos	EB1 das Galinheiras
	De 4 a 8 de Abril	<b>Decoração pascoal de diversos espaços escolares.</b>	- Promover o desenvolvimento da sensibilidade estética. - Incutir regras de convivalidade entre alunos	Professores Educadores	Alunos Comunidade Escolar	EB1 das Galinheiras
	8 de Abril	<b>Celebração da Páscoa</b>	- Jogos de Páscoa no recreio - Concurso "Ovo original"	Professores Educadores	Alunos	EB1 das Galinheiras



# EB1/JI - Galinheiras

Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar

## Plano Anual de Actividades 2010/2011

3.º Período	Calendarização	Actividades	Objectivos	Promotores	Destinatários	Recursos
	29 de Abril	<b>Dia da Mãe</b> - Executar um presente para oferecer à Mãe.	- Fortalecer laços familiares. - Desenvolver a capacidade criativa. -Trabalhar os afectos.	Professores e Educadores	Alunos	EB1 Galinheiras
	Maio	- Visita de estudo para toda a comunidade escolar (destino a determinar).	- Proporcionar momentos de convívio entre a comunidade escolar.	Professores / Educadores	Alunos	A designar
	Maio	<b>Provas de aferição alunos de 4.º ano Língua Portuguesa</b>	Avaliar o modo como os objectivos e as competências essenciais dos alunos estão a ser alcançados.	Ministério da Educação	Alunos de 4.º ano	EB1 Galinheiras
	Maio	<b>Provas de aferição alunos de 4.º ano Matemática</b>	Avaliar o modo como os objectivos e as competências essenciais dos alunos estão a ser alcançados.	Ministério da Educação	Alunos de 4.º ano	EB1 Galinheiras
	4 de Maio	<b>Reunião de avaliação de 2.º Período</b>	Avaliar as aprendizagens dos alunos e assegurar uma trajectória de sucesso.	Professores e Educadores	Encarregados de Educação	EB1 Galinheiras
	15 de Maio	<b>Dia Internacional das Famílias</b> <b>"Palestras de Palmo e Meio"</b> Convidado: Professor Doutor Luís Larcher	- Alertar para determinadas questões que influenciam o dia-a-dia da família. - Estreitar laços com as famílias.	Professores Educadores	Famílias de Alunos	EB1 Galinheiras
	18 de Maio	<b>Dia dos Museus</b> <b>"Palestras de Palmo e Meio"</b> Convidada: Dra. Teresa Tenente	- Possibilitar o incremento de actividades que proporcionam outras experiências de aprendizagem. - Promover o diálogo nas questões sociais e culturais. - Visitar um Museu como fonte de conhecimento.	Professores Educadores	Alunos	A designar
	24 de Maio	<b>Testes Reguladores</b>	Avaliar o modo como os objectivos e as competências essenciais dos alunos estão a ser alcançados.	Direcção de Agrupamento	Alunos	EB1 Galinheiras
	26 de Maio	<b>Testes Reguladores</b>	Avaliar o modo como os objectivos e as competências essenciais dos alunos estão a ser alcançados.	Direcção de Agrupamento	Alunos	EB1 Galinheiras
	Mês de Junho	<b>Festa do Grupo Comunitário Galinheiras / Ameixoeira</b>	- Promover a participação e interacção social de base local. - Contribuir para a estruturação e desenvolvimento da coesão social em zona sensível.	Secretariado do Grupo Comunitário das Galinheiras / Ameixoeira	Comunidade Educativa	A designar
	1 de Junho	<b>Dia Mundial da Criança</b> - Elaboração de trabalhos e actividades alusivas ao tema	- Proporcionar momentos recreativos e de aprendizagem aos alunos. - Desenvolver nas crianças o interesse pelos seus direitos e pelos outros. - Consciencializar os alunos para a existência de direitos das crianças.	Professores e Educadores	Alunos	EB1 Galinheiras
	9 de Junho	<b>Comemoração do Dia de Portugal, de Camões e das Comunidades Portuguesas</b> - Homenagem a Luís de Camões como símbolo da diáspora	- Possibilitar o incremento de actividades que proporcionam outras experiências de aprendizagem.	Professores e Educadores	Alunos	EB1 Galinheiras
	22 de Junho	<b>Festa / Convívio de Encerramento do Ano Lectivo</b>	- Proporcionar momentos de convívio na comunidade educativa.	Comunidade Escolar	Comunidade Escolar	A designar
	A designar	<b>Reunião de avaliação de 3.º Período</b>		Professores / Educadores	Encarregados de Educação	Sala de Aula
	A designar	<b>Team Blding</b>	- Fortalecer o espírito de equipa.	Todos os colaboradores	Todos os Colaboradores	A designar





# EB1/JI - Galinheiras

Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar

Calendarização ao longo do ano lectivo				
Actividades	Objectivos	Promotores	Destinatários	Recursos
Visitas de estudo	- Proporcionar vivências que promovam a aprendizagem de conteúdos curriculares.	<b>Equipa de Projecto</b> Nuno Sabino, Joana Pereira	Alunos Pais/Encarregados de Educação	Apoios Externos
"O escritor vem à escola"	- Convidar três escritores para apresentarem a sua obra e debaterem com os alunos o seu conteúdo. - Proporcionar situações em que o livro é o objecto principal - Compreender a importância da leitura	<b>Equipa de Projecto</b> Paula Costa, Joana Pereira  <b>Professora</b> destacada para a apoio à Biblioteca: Isabel André	Alunos	EB1 Galinheiras
"Recreio feliz"	- Vigiar e animar o espaço exterior/recreio. Proporcionar animação, segurança e bem-estar aos alunos de forma participada e consciente.	<b>Equipa de Projecto</b> Mária Nicolau, Nuno Sabino, Conceição Castro	Comunidade Escolar	EB1 Galinheiras
"Dois dedos de conversa"	- Programar palestras ao longo do ano com convidados de várias áreas do Saber. - Valorizar o conhecimento e a auto-formação dos docentes e não docentes da escola. (Programa anexo)	<b>Equipa de Projecto</b> Paula Branco Nuno Sabino Paula Costa	Comunidade Escolar	EB1 Galinheiras
"Cinema paraíso"	- Visionamento de filmes que sirvam de complemento aos conteúdos curriculares. - Possibilitar o incremento de actividades que proporcionem outras experiências de aprendizagem. Organização de álbuns por filme	<b>Equipa de Projecto</b> Ana Abrunhosa, Isabel Miguel, Carla Almeida	Comunidade Escolar	EB1 Galinheiras
"Horta do avô Gallo"	- Proporcionar aos alunos o contacto com a natureza através da realização de pequenas actividades agrícolas e de jardinagem. -Tomar conhecimento da importância dos nutrientes de alguns vegetais ao nível da saúde.  - Construção de Espantalhos	<b>Equipa de Projecto</b> Carla Almeida, Isabel Miguel, Aida Silva, Conceição Castro	Comunidade Escolar	EB1 Galinheiras CML
"Aprender a Aprender" <i>Junior Achievement Portugal</i>	Identificar o que é uma família e o seu funcionamento, o que as famílias necessitam e desejam, onde conseguem concretizar as suas necessidades e desejos, e tipos de emprego que os membros da família têm (Fonte: Documento enviado pela sede do AEAL).	<b>Equipa de Projecto</b> Coordenação: Joana Pereira	Turma - Professoras Isabel Miguel – 1.º ano, Joana Pereira – 1.º ano Paula Costa – 2.º ano	EB1 Galinheiras
Tutorias	- Acolher e acompanhar os alunos com comportamentos inadequados no seu percurso escolar e contribuir para o seu sucesso educativo e felicidade para a vida.	<b>Equipa de Projecto</b> Paula Costa; Conceição Castro,	Alunos	EB1 Galinheiras
"Tardes Maiores"	- Proporcionar o convívio intergeracional como algo benéfico, que pode ser estimulado com a perspectiva de um enriquecimento mútuo, através da troca de afectos.	<b>Equipa de Projecto</b> Paula Costa, Mária Nicolau, Nuno Sabino	Academia Sénior da Ameixoeira Seniores do Bairro	EB1 Galinheiras
"Adaptação ao Meio Aquático"	- Implementar um conjunto de objectivos programáticos de adaptação ao meio aquático.	<b>Equipa de Projecto</b> Monitores da Câmara Municipal de Lisboa	Alunos	Piscina da Ameixoeira
"Bem Comer, para Bem Viver"	Procurara fazer a prevenção primária, junto dos alunos, apelando à necessidade de uma dieta equilibrada contrariando a tendência para o aumento da obesidade infantil.	<b>Equipa de Projecto</b> Conceição Castro Joana Pereira	Alunos	EB1 Galinheiras
"Palestras de Palmo e Meio"	Palestras proferidas por especialistas, convidados, visando aproximar o "aprender na escola" do "aprender na vida". (Programa anexo)	<b>Equipa de Projecto</b> Paula Branco, Carla Almeida, Aida Silva	Alunos	EB1 Galinheiras



## Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar

### EB1 - Galinheiras

#### Plano Anual de Actividades 2011/2012 – 8 a 15/9 a 16/12

1.º Período	Calendarização	Actividades	Objectivos	Promotores	Destinatários	Recursos
	setembro	Receção aos Professores	- Organizar o ano escolar.	Coordenadora da EB1/JI Galinheiras	Professores	EB1/JI Galinheiras
	8 a 15 de setembro	Abertura do Ano Escolar	- Proporcionar o incremento de actividades que possibilitem a socialização dos alunos.	Coordenadora de Escola, Professores, Educadores e Assistentes Operacionais	Alunos Pais/ Encarregados de Educação	EB1/JI Galinheiras
	22 de setembro	Reunião com Encarregados de Educação	- Informar sobre regras, normas pedagógicas e sociais. - Criar laços cordiais entre a comunidade escolar.	Professores Educadores	Pais / Encarregados de Educação	EB1/JI Galinheiras
	4 de outubro	Dia Mundial dos Animais Ida à Quinta Pedagógica	- Reflectir sobre os erros cometidos contra os animais.	Professores Educadores	Comunidade Escolar	EB1/JI Galinheiras
	6 de outubro	Implantação da República	- Conhecer acontecimentos relacionados com a data em análise. Reconhecer a diferença entre o regime monárquico e republicano	Professores Educadores	Alunos	EB1/JI Galinheiras
	14 de outubro	Dia Mundial da Alimentação	- Consciencializar a comunidade para as questões relacionadas com a alimentação e a nutrição.	Apoio Equipa de Projecto "Bem Comer para Bem Viver"	Comunidade Escolar	EB1/JI Galinheiras
	27 de outubro	Dia Internacional da Biblioteca Escolar	-Estabelecer um maior contacto com o livro por forma a enriquecer culturalmente os alunos e promover a sua autonomia, melhorando competências linguísticas e a compreensão do código oral e escrito da própria língua.	Professores Educadores	Alunos	Biblioteca escolar da EB1/JI Galinheiras
	31 de outubro	Dia da Poupança Educação Financeira	- Aprender o significado de poupança - Aprender a poupar. -Incentivar os alunos a poupar usando um mealheiro.	Professores	Alunos	EB1/JI Galinheiras
	11 de novembro	Magusto - Realização do magusto	- Estabelecer convívio entre as pessoas da comunidade escolar. - Manter tradições e promovendo o convívio e a partilha.	Professores Educadores	Alunos	EB1/JI Galinheiras
	15 de novembro	Dia Nacional da Língua Gestual	- Consciencializar a comunidade para a diferença. -Contactar com a Língua Gestual.	Professores Educadores	Alunos	EB1/JI Galinheiras
	5 de dezembro	Dia Mundial do Voluntário	-Consciencializar a comunidade para a importância do voluntariado e trabalho comunitário	Professores Educadores	Alunos Comunidade Escolar	EB1/JI Galinheiras
	De 12 a 16 de dezembro	Diversas actividades no âmbito da quadra natalícia	- Vivenciar o período desta época festiva na escola. - Proporcionar momentos de convívio	Professores Educadores	Alunos Comunidade Escolar	EB1/JI Galinheiras
	20 de dezembro	Almoço de Natal	- Fortalecer laços de amizade e espírito de grupo.	Professores Educadores	Comunidade Escolar	A designar



## Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar

### EB1 - Galinheiras

#### Plano Anual de Actividades 2011/2012 - 3/01 a 23/03

2.º Período	Calendarização	Actividades	Objectivos	Promotores	Destinatários	Recursos
	4 de janeiro	Dia Mundial do Braille	- Chamar à atenção para os problemas dos cidadãos invisuais.	Professores e Educadores	Alunos Comunidade Escolar	EB1/JI Galinheiras
	12 de janeiro	Reunião de avaliação do 1.º Período	- Avaliar as aprendizagens dos alunos e assegurar uma trajectória de sucesso.	Professores e Educadores	Encarregados de Educação	EB1/JI Galinheiras
	17 de fevereiro	Carnaval - Realizar um desfile	- Desenvolver o espírito de cooperação e realçar a importância do trabalho em grupo.	Professores Educadores	Comunidade Escolar	EB1/JI Galinheiras
	9 de março	No âmbito do Dia Nacional do Dador de Sangue	- Sensibilizar a comunidade sobre a importância de doar sangue como forma salvar vidas.	Professores Educadores	Comunidade Escolar	EB1/JI Galinheiras
	19 a 23 de março	"Galinheiras Verde"	- Proporcionar experiências e conhecimentos que possam desenvolver competências para a ação, no âmbito da proteção e preservação do meio.	Professores Educadores	Alunos Comunidade Escolar	EB1 das Galinheiras

#### Plano Anual de Actividades 2011/2012 - De 10/04 a 15/06

3.º Período	Calendarização	Actividades	Objectivos	Promotores	Destinatários	Recursos
	19 de abril	Reunião de avaliação de 2º Período	Avaliar as aprendizagens dos alunos e assegurar uma trajectória de sucesso.	Professores e Educadores	Encarregados de Educação	EB1/JI Galinheiras
	24 de abril	Dia da Liberdade Efetuar diversas atividades relacionadas com o tema.	- Identificar a data. - Sensibilizar os alunos para a importância da liberdade de expressão.	Professores e Educadores	Alunos	EB1/JI Galinheiras
	15 de maio	Dia Internacional das Famílias	- Alertar para determinadas questões que influenciam o dia-a-dia da família.	Professores Educadores	Alunos	EB1 Galinheiras
	18 de maio	Dia dos Museus	- Possibilitar o incremento de actividades que proporcionam outras experiências de aprendizagem. - Promover o diálogo nas questões sociais e culturais. - Visitar um Museu como fonte de conhecimento.	Professores Educadores	Alunos	A designar
	24 maio	Dia Europeu dos Parques Naturais Visita ao Parque Ecológico de Monsanto	- Proporcionar momentos de convívio entre a comunidade escolar.	Professores Educadores	Alunos	A designar
	1 de junho	Dia Mundial da Criança - Elaboração de trabalhos e actividades alusivas ao tema	- Proporcionar momentos recreativos e de aprendizagem aos alunos. - Desenvolver nas crianças o interesse pelos seus direitos e pelos outros. - Consciencializar os alunos para a existência de direitos das crianças.	Professores e Educadores	Alunos	EB1 Galinheiras
	8 junho	Festa / Convívio de Encerramento do Ano Lectivo	- Proporcionar momentos de convívio na comunidade educativa.	Comunidade Escolar	Comunidade Escolar	A designar
	A designar	Reunião de avaliação de 3º Período	Avaliar as aprendizagens dos alunos e assegurar uma trajectória de sucesso.	Professores Educadores	Encarregados de Educação	Sala de Aula
	A designar	Team Building	- Fortalecer o espírito de equipa.	Todos os colaboradores	Todos os Colaboradores	A designar



## Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar

### EB1 - Galinheiras

Calendarização ao longo do ano lectivo				
Actividades	Objectivos	Promotores	Destinatários	Recursos
Visitas de estudo	- Proporcionar vivências que promovam a aprendizagem de conteúdos curriculares.	Equipa de Projecto	Alunos Pais/Encarregados de Educação	Apoios Externos
"Recreio feliz"	- Vigiar e animar o espaço exterior/recreio. Proporcionar animação, segurança e bem-estar aos alunos desta escola de forma participada e consciente.	Equipa de Projecto	Comunidade Escolar	EB1/JI Galinheiras
"Dois dedos de conversa"	- Programar 3 palestras ao longo do ano com convidados de várias áreas do Saber. - Valorizar o conhecimento e a auto-formação dos docentes e não docentes da escola.	Equipa de Projecto	Comunidade Escolar	EB1/JI Galinheiras
"Horta do avô Gallo"	- Proporcionar aos alunos o contacto com a natureza através da realização de pequenas actividades agrícolas e de jardinagem. - Tomar conhecimento da importância dos nutrientes de alguns vegetais ao nível da saúde. - Construção de Espantalhos	Equipa de Projecto	Comunidade Escolar	EB1 Galinheiras CML
Tutorias	- Acolher e acompanhar os alunos com comportamentos inadequados no seu percurso escolar e contribuir para o seu sucesso educativo e felicidade para a vida.	Equipa de Projecto	Alunos	EB1/JI Galinheiras
"Bem Comer, para Bem Viver"	Procurara fazer a prevenção primária, junto dos alunos, apelando à necessidade de uma dieta equilibrada contrariando a tendência para o aumento da obesidade infantil.	Equipa de Projecto	Alunos	EB1 Galinheiras
"Palestras de Palmo e Meio"	Palestras proferidas por especialistas, convidados, visando aproximar o "aprender na escola" do "aprender na vida". (Programa anexo)	Equipa de Projecto	Alunos	EB1 Galinheiras
"Incluir para Aprender"	A designar	Ensino Especial		

Anexo 4  
**Palestras “Dois Dedos de Conversa”**  
2010/2011  
2011/2012



EB1 Galinheiras  
Ano Lectivo 2010/2011

## **“Dois Dedos de Conversa...”**

### Encontros de fim-de-tarde

Esta iniciativa da EB1 Galinheiras pretende favorecer dinâmicas de actualização e aprofundamento do conhecimento necessário para o exercício da profissão docente, bem como desenvolver intervenções inovadoras nos contextos de desempenho profissional.

Procuramos dar corpo ao plasmado na Lei de Bases do Sistema Educativo e procurar que estes encontros informais, que denominámos “Dois Dedos de Conversa”, respondam a uma formação que, em referência à realidade social do meio em que leccionamos, estimule uma atitude simultaneamente crítica e actuante e favoreça a inovação e a investigação, numa estreita relação com a actividade pedagógica.

É por todos sabido, que a melhoria das competências profissionais dos docentes resultará, no final, numa melhoria da qualidade da Educação e do Ensino;

Com base nestes pressupostos, os docentes da EB1 Galinheiras apostam num modelo de formação que vá ao encontro das reais necessidades com que se deparam no dia-a-dia, no que diz respeito ao público e suas problemáticas que procuram servir.

Este tipo de formação não assenta em interesses de progressão na carreira, mas antes numa óptica de qualificação para o desenvolvimento e implementação das reformas educativas em curso no País.

Defendemos a necessidade de os professores se adaptarem às mudanças sociais, culturais e tecnológicas em curso, uma vez que *“a rapidez com que os saberes científicos e pedagógicos evoluem coloca-nos perante um constante dilema: ou nos actualizamos, alargamos e diversificamos os saberes iniciais, ou envelhecemos a um ritmo vertiginoso”* (Manuel Patrício)

Enquadramos, assim, este modelo de aprendizagem na denominada “formação ao longo da vida”, numa perspectiva ética, cultural e científica.

Pensamos que esta iniciativa não se esgotará este ano, prolongando-se no próximo ano lectivo.



## **PROGRAMA**

**22 de Setembro**

### **SEGURANÇA E HIGIENE NO TRABALHO**

Dra. Teresa Duque

**6 de Outubro**

### **EDUCAÇÃO E PROMOÇÃO PARA A SAÚDE**

Mestre Engrácia Antunes

**3 de Novembro**

### **PARA COMPREENDER O ABANDONO ESCOLAR**

Professor Doutor José Manuel Canavarro

**9 de Dezembro**

### **VIOLÊNCIA ESCOLAR E SAÚDE**

Professora Doutora Sónia Seixas

**5 de Janeiro**

### **AVALIAR PARA QUALIFICAR O PAÍS**

Professor Doutor José de Almeida

**2 de Fevereiro**

### **CULTURA CIGANA OU SIMPLEMENTE CULTURA?**

Professora Doutora Mariana Cortez

**2 de Março**

### **APRENDER MATEMÁTICA DE UMA FORMA LÚDICA**

Professora Doutora Maria Filomena Caldeira

**6 de Abril**

### **INTERCULTURALIDADE – O DESAFIO DA EDUCAÇÃO**

Dr. Fernando Moita





**EB1/JI das Galinheiras**  
**Ano Lectivo 2011/2012**

## 2º Ciclo de Palestras

# **“Dois Dedos de Conversa...”**

## **Encontros de fim-de-tarde**

Avaliada a adesão ao Ciclo de Palestras que iniciámos no ano letivo anterior, lançámo-nos num novo desafio. Desta feita os encontros passam a ter lugar mês sim, mês não, uma vez que iremos privilegiar as palestras para os alunos, as denominadas “Palestras de Palmo e Meio...”

Como anteriormente esclarecemos, esta iniciativa da EB1/JI Galinheiras pretende favorecer dinâmicas de atualização e aprofundamento do conhecimento necessário para o exercício da profissão docente, bem como desenvolver intervenções inovadoras nos contextos de desempenho profissional.

Procuramos dar corpo ao plasmado na Lei de Bases do Sistema Educativo e procurar que estes encontros informais, que denominámos “Dois Dedos de Conversa”, respondam a uma formação que, em referência à realidade social do meio em que lecionamos, estimule uma atitude simultaneamente crítica e atuante e favoreça a inovação e a investigação, numa estreita relação com a atividade pedagógica.

É por todos sabido, que a melhoria das competências profissionais dos docentes resultará, no final, numa melhoria da qualidade da Educação e do Ensino;

Com base nestes pressupostos, os docentes da EB1 Galinheiras apostam num modelo de formação que vá ao encontro das reais necessidades com que se deparam no dia-a-dia, no que diz respeito ao público e suas problemáticas que procuram servir.

Este tipo de formação não assenta em interesses de progressão na carreira, mas antes numa ótica de qualificação para o desenvolvimento e implementação das reformas educativas em curso no País.

Defendemos a necessidade de os professores se adaptarem às mudanças sociais, culturais e tecnológicas em curso, uma vez que “a rapidez com que os saberes científicos e pedagógicos evoluem coloca-nos perante um constante dilema: ou nos atualizamos, alargamos e diversificamos os saberes iniciais, ou envelhecemos a um ritmo vertiginoso” (Manuel Patrício)

Enquadramos, assim, este modelo de aprendizagem na denominada “formação ao longo da vida”, numa perspetiva ética, cultural e científica.

Pensamos que esta iniciativa não se esgotará este ano, prolongando-se no próximo ano lectivo.





# **PROGRAMA**

## **2011/2012**

**Novembro**

### **NOVO ACORDO ORTOGRÁFICO**

Orador: Professor Doutor Malaca Casteleiro  
Escola Superior de Educação João de Deus

**Janeiro**

### **ENVELHECIMENTO NAS SOCIEDADES CONTEMPORÂNEAS**

Orador: Dr. Vasco Manuel Fernandes  
Escola Superior de Educação João de Deus

**Março**

### **VOLUNTARIADO E IMAGEM PÚBLICA**

Oradora: Dra. Conceição Zagallo  
Presidente da Grace

**Maio**

### **JOÃO DE DEUS: MÉTODO DE LEITURA COM SENTIDO**

Oradora: Dra. Isabel Ruivo

**Maio**

### **FACILITADORES PARA A DIVERSIDADE**

Oradora: Dra. Nádia Sacoór

**Junho**

Anexo 5  
**Palestras “Palmo e Meio”**  
2010/2011  
2011/2012



**EB1/JI das Galinheiras**  
Ano Lectivo 2010/2011

## **“Palestras de Palmo e Meio”**

### **Missão**

A ideia de levar a efeito, este ano lectivo, as “Palestras de Palmo e Meio” teve por base a necessidade de proporcionar aos alunos uma forma diferente de abordagem de temas, que definimos no Plano Anual de Actividades como relevantes.

Apostamos, assim, numa aprendizagem não formal, que abranja tópicos a variar entre a ecologia a arte e a ciência, permitindo que a criança, aprendiz do Saber, se “construa” enquanto sujeito.

Procuraremos, como defende *Bernard Charlot*, aproximar o “aprender na escola” do “aprender na vida”, numa interligação de todos os conhecimentos e interesses dos alunos, da realidade do mundo que nos rodeia com as suas exigências e desafios.

Na origem neste projecto está, necessariamente, uma escolha de valores, uma representação do mundo, do ser humano e da sociedade.

Definida essa dimensão política, lançámos mão ao desafio procurando traduzi-lo para a especificidade desta Escola, das crianças que a frequentam e da sua esfera pedagógica, social e cultural.

### **Objectivo**

Para o corrente ano lectivo, temos programadas seis sessões, com a duração de 30 minutos cada, seguidas de mais 15 minutos de debate.

Estas pequenas palestras serão proferidas por especialistas convidados, familiarizados com intervenções para crianças e jovens em idade escolar.

### **Avaliação**

Em cada sessão, será entregue um inquérito a cada aluno, de modo a avaliar o interesse e a importância do tema abordado, sendo solicitadas opiniões e críticas para melhoria destas acções.

No final da sessão, cada participante receberá um “Certificado”, de que constará também uma avaliação (de 0 a 5) referente à sua atitude no decurso da palestra e que terá como referência a avaliação feita pelo professor responsável da turma.

Coordenação – Geral: Maria Paula Branco



# PROGRAMA

## **IMPLANTAÇÃO DA REPÚBLICA**

Dra. Bárbara Abrantes

**3.º e 4.º anos**

## **DIA MUNDIAL DA ALIMENTAÇÃO**

Mestre Engrácia Antunes

**II e 1.º Ciclo**

## **DIA MUNDIAL DO MAR**

Professor Doutor Pedro Fidalgo

**3.º e 4.º anos**

## **DIA INTERNACIONAL DA LÍNGUA MATERNA**

Professora Doutora Isabel Ruivo

**3.º e 4.º anos**

## **DIA INTERNACIONAL DA ETNIA CIGANA**

Professora Doutora Mariana Cortez

**II e 1.º Ciclo**

## **DIA MUNDIAL DA ÁGUA**

Professora Doutora Diana Boaventura

**II e 1.º Ciclo**



**EB1/JI das Galinheiras**

**Ano Lectivo 2011/2012**

## ***“Palestras de Palmo e Meio”***

O sucesso da primeira edição deste ciclo de palestra e a aceitação que as mesmas tiveram da parte das crianças/alunos foi a “pedra de toque” para que, de forma empenhada, nos lançássemos numa nova edição este ano lectivo.

Recordamos que: A ideia de levar a efeito, este ano lectivo, as “Palestras de Palmo e Meio” teve por base a necessidade de proporcionar aos alunos uma forma diferente de abordagem de temas, que definimos no Plano Anual de Actividades, como relevantes.

Continuamos a apostar, assim, numa aprendizagem não formal, que abranja tópicos a variar entre a ecologia a arte e a ciência, permitindo que a criança, aprendiz do Saber, se “construa” enquanto sujeito.

Na origem neste projecto está, necessariamente, uma escolha de valores, uma representação do mundo, do ser humano e da sociedade.

Definida essa dimensão política, lançámos mão ao desafio procurando traduzi-lo para a especificidade desta Escola, das crianças que a frequentam e da sua esfera pedagógica, social e cultural.

### **Objectivo**

Para o corrente ano lectivo, e à semelhança do anterior, temos programadas mais seis sessões, com a duração de 30 minutos, seguidas de mais 15 minutos de debate.

Estas pequenas palestras serão proferidas por especialistas convidados, familiarizados com intervenções para crianças e jovens em idade escolar.

### **Avaliação**

No final de cada sessão, será, de novo, entregue um inquérito a cada aluno, de modo a avaliar o interesse e a importância do tema abordado, sendo solicitadas opiniões e críticas para melhoria destas acções.

No final da sessão, cada participante receberá um “Certificado”, de que constará também uma avaliação (de 0 a 5) referente à sua atitude no decurso da palestra e que terá como referência a avaliação feita pelo professor responsável da turma.

*Coordenação-Geral: Maria Paula Branco*



## PROGRAMA

**SER VOLUNTÁRIO**  
Dra. Conceição Zagalo

**3.º e 4.º anos**

**UM IDOSO, UM AMIGO**  
Dr. Vasco Fernandes

**JI e 1.º Ciclo**

**VIAGEM VIRTUAL AO KRUGER PARK**  
Professor Doutor Pedro Fidalgo

**3.º e 4.º anos**

**PEQUENOS CIENTISTAS**  
Professora Doutora Diana Boaventura

**3.º e 4.º anos**

**PREVENÇÃO E HIGIENE ORAL**  
Dr. Luís Fernandes

**JI e 1.º Ciclo**

**VIOLÊNCIA NA TV**  
Professora Doutora Cristina Ponte

**JI e 1.º Ciclo**

Anexo 6  
**Manual de Boas Práticas**



## **Manual de Boas Práticas**

***Caros Pais/Encarregados de Educação,***

*Este Manual de Boas Práticas procura definir do ponto de vista da gestão estratégica da escola as regras e procedimentos a adoptar no âmbito do superiormente acordado no Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar, no que diz respeito aos Direitos e Deveres dos Alunos e Direitos e Deveres dos Encarregados de Educação.*

*Temos como objectivo que esta Escola transmita, não só, uma imagem de afectividade, carinho, alegria e convivialidade entre pais, alunos, professores e corpo não docente, mas também a ideia de uma “casa arrumada”, em que a organização, disciplina e ordem reinem.*

*Propomo-nos, pois, influenciá-los(as) positivamente porque acreditamos serem os Pais Encarregados de Educação o tecido familiar “vivo” enquanto parceiros no processo educativo das crianças.*

*Deixamos, aqui, algumas notas que acreditamos poderem ser um suporte informativo importante para a persecução desta meta. O conteúdo deste suporte informativo refere-se ao que se encontra superiormente aprovado no Regulamento Interno do Agrupamento do Alto do Lumiar a que esta Escola reporta.*

*Maria Paula Branco*  
(Coordenadora)



## **Extractos retirados do Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar**

### **Papel Especial dos Pais e Encarregados de Educação**

Aos Pais e Encarregados de Educação incumbe, para além das suas obrigações legais, uma especial responsabilidade, inerente ao seu poder/dever de dirigirem a educação de seus filhos e educandos, no interesse destes, e de promoverem activamente o desenvolvimento físico, intelectual e moral dos mesmos.

Nos termos da responsabilidade referida no número anterior, deve cada um dos pais e encarregados de educação, em especial:

- a)** Acompanhar activamente a vida escolar do seu educando;
- b)** Promover a articulação entre a educação na família e o ensino escolar;
- c)** Diligenciar para que o seu educando beneficie efectivamente dos seus direitos e cumpra rigorosamente os deveres que lhe incumbem, com destaque para os deveres de assiduidade, de correcto comportamento e de empenho no processo de aprendizagem;
- d)** Contribuir para a criação e execução do projecto educativo e do regulamento interno da escola e participar na vida da escola;
- e)** Cooperar com os professores no desempenho da sua missão pedagógica, em especial quando para tal forem solicitados, colaborando no processo de ensino e aprendizagem dos seus educandos;
- f)** Contribuir para a preservação da disciplina da escola e para a harmonia da comunidade educativa, em especial quando para tal forem solicitados;
- g)** Contribuir para o correcto apuramento dos factos em procedimento de índole disciplinar instaurado ao seu educando e, sendo aplicada a este medida correctiva ou medida disciplinar sancionatória, diligenciar para que a mesma prossiga os objectivos de reforço da sua formação cívica, do desenvolvimento equilibrado da sua personalidade, da sua capacidade de se relacionar com os outros, da sua plena integração na comunidade educativa e do seu sentido de responsabilidade;

- h) Contribuir para a preservação da segurança e integridade física e moral de todos os que participam na vida da escola;
- i) Integrar activamente a comunidade educativa no desempenho das demais responsabilidades desta, em especial informando-se, sendo informado e informando sobre todas as matérias relevantes no processo educativo dos seus educandos;
- j) Comparecer na escola sempre que julgue necessário e quando para tal for solicitado;
- k) Conhecer o estatuto do aluno, o regulamento interno da escola e subscrever, fazendo subscrever igualmente aos seus filhos e educandos, declaração anual de aceitação do mesmo e de compromisso activo quanto ao seu cumprimento integral.

### **Responsabilidade dos Alunos**

Os alunos são responsáveis, em termos adequados à sua idade e capacidade de discernimento, pela componente obrigacional inerente aos direitos que lhe são conferidos, bem como por contribuírem para garantir aos demais membros da comunidade educativa e da escola os mesmos direitos que a si próprio são conferidos, em especial respeitando activamente o exercício pelos demais alunos do direito à educação.

### **Direitos e Deveres da Comunidade Escolar**

#### **Direitos**

1. Usufruir do ensino e de uma educação de qualidade, de acordo com o previsto na lei, em condições de efectiva igualdade de oportunidades no acesso, de forma a propiciar a realização de aprendizagens bem sucedidas;
2. Usufruir do Projecto Educativo que proporcione condições para o seu desenvolvimento físico, intelectual, moral, cultural e cívico;
3. Usufruir de um horário escolar adequado, bem como de uma planificação equilibrada das actividades curriculares e extra-curriculares;
4. Ser informado acerca dos critérios gerais de avaliação de escola, bem como dos critérios de avaliação por disciplina;
5. Poder aceder ao Quadro de Valor e Excelência, vendo reconhecidos e valorizados o mérito, a dedicação e o esforço no trabalho e no desempenho escolar e ser estimulado nesse sentido;
6. Ver reconhecido o empenhamento em acções meritórias, em favor da comunidade ou da sociedade em geral, praticadas na escola ou fora dela, e ser estimulado nesse sentido;

7. Ser informado sobre os serviços de Acção Social Escolar e beneficiar dos respectivos apoios socioeducativos, de acordo com as normas vigentes;
8. Beneficiar de apoios específicos, de acordo com as suas necessidades escolares e/ou às suas aprendizagens através dos Serviços de Psicologia e Orientação e/ou de outros serviços especializados de Apoio Educativo;
9. Ser respeitado na sua pessoa, ideias e bens, assim como nas suas funções;
10. Ver salvaguardada a sua segurança na frequência da escola e respeitada a sua integridade física e moral;
11. Ser pronta e adequadamente assistido em caso de acidente ou indisposição, ocorrido ou manifestada no decorrer das actividades escolares;
12. Ver respeitada a confidencialidade dos elementos constantes do seu processo individual de natureza pessoal ou familiar;
13. Eleger e ser eleito delegado e/ou subdelegado de turma, de acordo com o Regulamento Interno;
14. Apresentar críticas e sugestões relativas ao funcionamento da escola e ser ouvido pelos professores, e órgãos de administração e gestão da escola, em todos os assuntos que justificadamente forem do seu interesse;
15. Organizar e participar em iniciativas que promovam a sua formação e ocupação de tempos livres;
16. Conhecer o Regulamento Interno e ser informado, em termos adequados à sua idade e ao ano frequentado, sobre todos os assuntos que justificadamente sejam do seu interesse;
17. Ser informado sobre o modo de organização do plano de estudos ou curso, programa e objectivos;
18. Ser informado sobre as normas relativas a matrículas, exames, provas de aferição e provas de recuperação;
19. Ser informado sobre as normas de utilização e de segurança dos materiais, equipamentos e instalações específicas da escola, incluindo o Plano de Emergência;
20. Ser informado sobre as actividades e iniciativas em que possa participar e de que a escola tenha conhecimento.
21. Participar nas demais actividades da escola, nos termos da lei e do Regulamento Interno;

22. Participar no seu processo de avaliação, através de mecanismos de auto-avaliação, em situação de sala de aula;
23. Conhecer as normas e horários de funcionamento de todos os serviços da escola.
24. Receber uma formação cultural abrangente, baseada em valores humanistas e cívicos;
25. Ser respeitado nas suas convicções religiosas;
26. Usufruir de condições adequadas ao desenvolvimento da sua personalidade e da sua capacidade de auto-aprendizagem e de crítica consciente sobre os valores, o conhecimento e a estética;
27. Ser informado das normas e legislação que digam respeito ao processo de ensino/aprendizagem;
28. Usufruir de um bom ambiente de trabalho;
29. Dispor de espaços de recreio e lazer;
30. Utilizar as instalações a si destinadas e outras, com a devida autorização;
31. Usufruir de boas condições de limpeza e higiene das instalações;
32. Ser ouvido, através dos seus representantes, sobre assuntos que lhe digam directamente respeito;
33. Apresentar a sua defesa sempre que for acusado de ter cometido algum acto indevido;
34. Solicitar a intervenção dos professores e/ou dos funcionários na resolução de situações de conflito;
35. Conhecer, em tempo útil, as deliberações que lhe digam respeito.

### **Deveres**

1. Estudar, empenhando-se na sua educação e formação integral;
2. Ser assíduo, pontual e empenhado no cumprimento de todos os seus deveres no âmbito das actividades escolares;
3. Seguir as orientações dos professores relativas ao seu processo de ensino/aprendizagem;
4. Tratar com respeito e correcção qualquer membro da comunidade educativa;
5. Respeitar as instruções do pessoal docente e não docente;
6. Contribuir para a harmonia da convivência escolar e para a plena integração na escola de todos os alunos;

7. Participar nas actividades desenvolvidas pela escola, bem como nas demais actividades organizativas que requeiram a participação dos alunos;
8. Respeitar a integridade física e moral de todos os membros da comunidade educativa;
9. Prestar auxílio e assistência aos restantes membros da comunidade educativa, de acordo com as circunstâncias de perigo para a integridade física e moral dos mesmos;
10. Zelar pela preservação, conservação e asseio das instalações, espaços exteriores e material didáctico da escola, fazendo uso correcto dos mesmos;
11. Respeitar a propriedade dos bens de todos os membros da comunidade educativa;
12. Permanecer na escola durante o seu horário, salvo autorização escrita do seu encarregado de educação ou da direcção da escola;
13. Participar na eleição dos seus representantes e prestar-lhes colaboração (EB 2, 3);
14. Não possuir nem consumir substâncias aditivas, em especial, drogas, tabaco e bebidas alcoólicas, nem promover qualquer forma de tráfico, facilitação e consumo das mesmas;
15. Não transportar quaisquer materiais, equipamentos tecnológicos, instrumentos ou engenhos, passíveis de, objectivamente, causarem danos físicos aos alunos ou a terceiros;
16. Não transportar para a sala de aula equipamentos tecnológicos ligados;
17. Fazer-se acompanhar do cartão escolar e da caderneta, apresentando-os sempre que lhes seja pedido;
18. Conhecer as normas de funcionamento dos serviços da escola;
19. Aguardar serenamente, e na sua vez, que seja atendido em qualquer serviço que pretende utilizar;
20. Entrar e sair das salas sem correrias nem atropelos;
21. Entrar e sair ordenadamente da escola;
22. Respeitar o exercício do direito à educação e ensino dos outros alunos, permitindo o normal funcionamento das aulas;
23. Cumprir a medida cautelar de ordem de saída de sala de aula, com respeito pelo docente e pela turma, dirigindo-se para o local indicado pelo professor;
24. Apresentar ao professor motivos claros que justifiquem a entrada na sala de aula, após a hora prevista para o início da mesma;
25. Apresentar justificação de faltas dadas, professor, no prazo máximo de três dias úteis;

26. Trazer diariamente o material indispensável à realização dos trabalhos escolares;
27. Conservar em boas condições os livros, cadernos e demais material escolar pessoal;
28. Apresentar-se com aspecto cuidado e limpo, valorizando a sua higiene pessoal;
29. Deixar o mobiliário, equipamento e material escolar devidamente arrumados quando sair da sala de aula;
30. Informar o encarregado de educação dos resultados da aprendizagem;
31. Comunicar ao professor ou ao funcionário presente qualquer dano ou anomalia verificados;
32. Contribuir para a limpeza da escola, não deitando lixo para o chão, não escrevendo nas paredes, mobiliário, estores e outros equipamentos;
33. Preservar o património existente, evitando a degradação progressiva da escola e contribuindo para a sua conservação;
34. Entregar aos professores ou funcionários o que encontrar perdido na escola;
35. Assumir em todas as circunstâncias a responsabilidade dos actos que pratica;
36. Cumprir as regras da boa educação no convívio com os outros;
37. Não praticar qualquer acto ilícito;
38. Não participar em brincadeiras carnavalescas dentro do recinto escolar ou nas suas imediações;
39. Consumir leite escolar, salvo indicações em contrário por parte do Encarregado de Educação (EB1 e EB1/JI).
40. Colaborar com todos os órgãos e sectores da escola tendo em vista o cumprimento deste regulamento;
41. Conhecer e cumprir o estatuto do aluno, as normas de funcionamento da escola e o regulamento interno.

### **Frequência e Assiduidade**

1. Para além do dever de frequência da escolaridade obrigatória, nos termos da lei, os alunos são responsáveis pelo cumprimento do dever de assiduidade.
2. Os pais e Encarregados de Educação dos alunos menores de idade são responsáveis conjuntamente com estes pelo cumprimento dos deveres referidos no número anterior.
3. O dever de assiduidade implica para o aluno quer a presença na sala de aula e demais locais onde se desenvolva o trabalho escolar, quer uma atitude de empenho intelectual e

comportamental adequadas, de acordo com a sua idade, ao processo de ensino e aprendizagem.

### **Faltas**

1. No 1.º ciclo do ensino Básico, uma falta é a ausência do aluno a dois blocos de Actividades Curriculares.
2. Nas actividades de enriquecimento curricular, uma falta corresponde a um bloco de 45 minutos.
3. Os alunos do ensino pré-escolar, ainda que não abrangidos pela escolaridade obrigatória, deverão ter uma frequência assídua. As faltas injustificadas por mais 10 dias consecutivos implicarão a anulação da matrícula e a sua substituição por alunos que se encontrem em lista de espera, após ter sido avisado e ouvido o Encarregado de Educação.

### **Faltas Justificadas**

São consideradas justificadas as faltas dadas pelos seguintes motivos:

- a) Doença do aluno (com declaração médica quando o período de faltas for superior a 5 dias úteis);
- b) Isolamento profiláctico;
- c) Falecimento de familiar (estatuto dos funcionários públicos);
- d) Nascimento de irmão (dia do nascimento e dia seguinte);
- e) Realização de tratamento ambulatorio (que não se possa realizar fora das actividades lectivas);
- f) Assistência na doença a membro do agregado familiar (quando comprovadamente não possa ser prestada por outra pessoa);
- g) Acto decorrente da religião professada pelo aluno;
- h) Participação em provas desportivas ou eventos culturais, nos termos da legislação em vigor;
- i) Participação em actividades associativas, nos termos da lei;
- j) Cumprimento de obrigações legais;

- k) Outro facto impeditivo da presença na escola, desde que, comprovadamente, não seja imputável ao aluno, ou seja, justificadamente considerado atendível pelo professor de turma.

### **Excesso Grave de Faltas**

1. Os pais ou os encarregados de educação deverão ser notificados e/ou convocados à escola, pelo meio mais expedito, pelo professor de turma, com o objectivo de os alertar para as consequências do excesso grave de faltas de modo a encontrar uma solução que permita garantir o cumprimento efectivo do dever de frequência, bem como o necessário aproveitamento escolar, sempre que:
  - a) For atingido o número de faltas correspondente a duas semanas, de faltas exclusivamente injustificadas, no 1º ciclo do ensino básico, ou ao dobro do número de tempos lectivos semanais, por disciplina, nos outros ciclos.
  - b) For atingido o número de faltas correspondente a três semanas, de faltas justificadas e injustificadas, no 1º ciclo do ensino básico, ou ao triplo do número de tempos lectivos semanais, por disciplina, nos outros ciclos.
2. Caso se revele impraticável o referido no número anterior, por motivos não imputáveis à escola, a respectiva Comissão de Protecção de Crianças e Jovens deverá ser informada do excesso de faltas do aluno, sempre que a gravidade especial da situação o justifique.

## **Pais e Encarregados de Educação — Direitos e Deveres**

### **Direitos**

1. Ter conhecimento do Regulamento Interno, Projecto Curricular, Projecto Educativo e Plano Anual de Actividades;
2. Ser informado dos critérios de avaliação da escola;
3. Ter acesso aos critérios de avaliação de cada disciplina;
4. Sugerir alterações às normas de funcionamento das escolas do Agrupamento;
5. Ser tratado com respeito por todos os elementos da comunidade educativa.
6. Ser devidamente informado sobre tudo o que diga respeito ao seu educando, quando o solicite nos serviços e órgãos da escola, à excepção da última semana de cada um dos períodos lectivos;



7. Ser informado da hora de atendimento do Professor;
8. Ser convocado para reuniões com o Professor, sempre que tal se justifique;
9. Receber a ficha de registo de avaliação do aluno no final de cada período escolar;
10. Eleger e ser eleito Representante dos Pais/Encarregados de Educação da turma do seu educando;
11. Promover e participar em actividades dirigidas à comunidade educativa;
12. Participar na planificação e concretização das actividades do Plano Anual da Escola/Agrupamento, tendo em conta os objectivos do Projecto Educativo do Agrupamento;
13. Ter acesso à legislação que lhe diga directamente respeito;
14. Ser notificado, regularmente, acerca da assiduidade e comportamento do seu educando;
15. Recorrer e ser atendido pelo Director / Coordenador de escola, sempre que o assunto a tratar ultrapasse a competência do Professor ou, na ausência deste, dentro do horário previamente definido;
16. Participar, a título consultivo, no processo de avaliação do seu educando, ou sempre que as estruturas de orientação educativa o considerem necessário;
17. Pronunciar-se relativamente à situação de retenção do seu educando, assentando a sua posição em documentação escrita, nomeadamente em relatórios médicos e/ou técnicos;
18. Tomar conhecimento e dar parecer (não vinculativo) sobre a proposta de uma retenção repetida do seu educando no mesmo ciclo de escolaridade;
19. Solicitar a reapreciação das decisões decorrentes da avaliação do aluno no 3º período, de acordo com a legislação em vigor;
20. Ser notificado, através de carta registada, com aviso de recepção, da decisão tomada;

### **Deveres**

1. Informar-se sobre todas as matérias relevantes no processo educativo do seu educando;
2. Articular a educação na família com o trabalho escolar, ajudando a desenvolver hábitos de trabalho e atitudes de cooperação;
3. Cooperar com os restantes elementos da comunidade educativa no desenvolvimento de uma cultura da cidadania, nomeadamente através da promoção de regras de convivência na escola;
4. Comparecer na escola sempre que para tal seja solicitado.

5. Utilizar a caderneta/caderno diário do seu educando para trocar informações com o Professor
6. Verificar, regularmente, o material escolar do seu educando;
7. Solicitar informações sobre o desempenho do seu educando ao/Professor na sua hora de atendimento, salvo autorização em contrário do mesmo;
8. Contactar com o Professor, no horário previamente estabelecido, para prestar informações sobre o seu educando;
9. Controlar a assiduidade e pontualidade do seu educando, justificando, dentro do prazo máximo de três dias úteis as faltas dadas;
10. Colaborar com o Professor na procura de soluções para situações/problemas surgidos com o seu educando;
11. Responsabilizar-se pelos danos causados pelo seu educando no recinto escolar, ou fora dele, quando em situação de aula/visita de estudo;
12. Acompanhar o seu educando na consolidação de hábitos de higiene;
13. Colaborar com a escola, não permanecendo junto ao perímetro de rede desta nos intervalos dos alunos, dado que se trata de momentos libertos da interferência dos Encarregados de Educação, fundamentais para o desenvolvimento equilibrado e saudável das crianças e jovens.

### **Horário da actividade lectiva e de funcionamento das escolas**

- O horário de funcionamento da EB1G é das 08h00 às 18h30;
- As actividades lectivas estão definidas para o seguinte horário: 09h00 às 15h00;
- O período de almoço está definido na EB1G das 12h00 às 13h00;
- As Actividades de Enriquecimento Curricular (AEC) funcionarão das 15h30 às 17h30
- A Componente de Apoio à Família (CAF) funcionará das 08h às 09h00 e das 17h30 às 18h30

### **Funcionamento das actividades**

A organização das actividades nos estabelecimentos do Agrupamento em geral, regem-se pelos seguintes princípios e normas:

– **Jardins-de-Infância**

Nos Jardins-de-infância do Agrupamento vigoram as seguintes normas quanto à organização das actividades:

**a) A tolerância é de 15 minutos** no início de cada turno lectivo;

– **1.º Ciclo**

**b) A tolerância é de 10 minutos** no início de cada turno lectivo.

### **Visitantes**

1. O acesso aos estabelecimentos que integram o Agrupamento de elementos exteriores à comunidade educativa é condicionado pela apresentação, na portaria, de documento de identificação.
2. Apresentado o documento de identificação, o visitante receberá um cartão de identificação que deverá usar em local visível, enquanto permanecer nas instalações escolares.
3. Não é permitida a entrada de pessoas exteriores às escolas que não sejam portadoras de documento de identificação.
4. O Director/Coordenador poderá condicionar a entrada de pessoas exteriores à comunidade educativa, por razões de segurança dos alunos, devidamente justificadas.

### **Acompanhamento de crianças**

1. Os pais e encarregados de educação são responsáveis pelo acompanhamento do seu educando no percurso de casa para o Jardim-de-infância e jardim-de-infância casa.
2. Os pais e encarregados de educação deverão confiar pessoalmente os seus educandos ao educador ou à auxiliar de acção educativa, nunca a deixando sozinha no recreio ou em qualquer outro local do estabelecimento de ensino.
3. Os pais e encarregados de educação cujos educandos frequentem o acolhimento da manhã devem confiá-los pessoalmente ao animador responsável da Componente de Apoio à Família;
4. As crianças só poderão sair acompanhadas por menores ou outros com uma autorização escrita pelo encarregado de educação. Ou: Aos pais e encarregados de educação incumbe designar a (as) pessoa (as) por si autorizadas formalmente a levar os seus educandos;

5. Sempre que a criança tenha que regressar a casa com uma pessoa diferente da indicada, os encarregados de educação deverão avisar, por escrito, a educadora ou a auxiliar da acção educativa.

### **Material**

1. A criança deve levar para o Jardim-de-infância o material e o equipamento que for solicitado pelo educador devidamente identificado. (chapéus, muda de roupa, bibe, etc.).
2. Os pais e encarregados de educação são responsáveis pelo desaparecimento ou por danos causados em brinquedos ou outros objectos de valor que a criança leve consigo para o Jardim-de-infância, não podendo esta responsabilidade transferir-se para qualquer outra pessoa que, durante o tempo de permanência da criança no Jardim-de-Infância, com ela prive.

### **Faltas**

1. Sempre que a criança falte ao Jardim-de-infância, os pais ou encarregados de educação devem comunicar a sua ausência com a devida antecedência. (ter em consideração as refeições desperdiçadas no caso de refeições pré-confeccionadas em alguns equipamentos)
2. Caso a ausência se dê por quinze dias úteis consecutivos e sem justificação, os pais ou encarregados de educação serão contactados telefonicamente e informados, por carta registada com aviso de recepção, de que a inscrição do seu educando será anulada, após ausência de resposta no prazo de cinco dias úteis posteriores à recepção da comunicação.
3. Findo o prazo previsto no número anterior, a vaga será preenchida por uma outra criança, que se encontre na lista de espera.
4. Para a admissão das crianças, tendo em conta as vagas sobrantes, deverão respeitar-se os critérios definidos nos termos da lei em vigor.

### **Indisposições e medicação**

1. Quando a criança se encontra doente não pode frequentar o Jardim-de-infância.
2. O regresso da criança ao Jardim-de-infância, na sequência de doença contagiosa, só poderá realizar-se desde que a mesma seja portadora de declaração médica atestando que a criança já se encontra curada.

3. Nas faltas por doença, por período igual ou superior a cinco dias, devem os pais ou encarregados de educação apresentar atestado ou declaração médica que indique os motivos da ausência e que a criança pode retomar a actividade escolar.
4. Qualquer alteração na dieta alimentar da criança tem de vir acompanhada com declaração médica.
5. Os pais e encarregados de educação deverão transmitir ao educador ou ao auxiliar de acção educativa todas as informações que considerem pertinentes acerca da saúde e disposição do seu educando, se necessário diariamente. No caso previsto se não for possível assegurar a permanência da criança no Jardim-de-infância, cabe aos pais ou encarregados de educação solucionar essa situação.
6. No caso de doença súbita no Jardim-de-infância, a criança é isolada do resto do grupo e simultaneamente os pais ou encarregados de educação são contactados e informados a assegurar os cuidados à criança, regressando ao Jardim-de-infância após administrados os cuidados de saúde.
7. Em situações de parasitoses, nomeadamente lêndeas e piolhos, as crianças deverão efectuar o tratamento em casa e dar conhecimento ao educador a fim de evitar a sua proliferação continua.
8. Caso a criança tenha necessidade de tomar medicamentos durante o horário de frequência do Jardim-de-infância, os pais ou encarregados de educação deverão comunicar ao educador ou ao auxiliar de acção educativa, por escrito, a dose e o horário de administração dos mesmos, sendo indispensável a apresentação da prescrição médica, ou cópia.

### **Funcionamento Geral**

1. Os alunos não poderão entrar nas instalações da escola antes do horário estipulado, salvo indicação em contrário.
2. Os alunos não poderão permanecer nas instalações escolares após o término do horário escolar, salvo indicações em contrário.

#### **Horário de encerramento dos portões.**

3. Os portões de acesso à Escola serão encerrados 15 minutos após o início e o *terminus* do horário lectivo.
4. Para abertura dos portões durante o período de encerramento referido no ponto anterior deverá ser utilizada a campainha.

### **Contacto urgente com os docentes**

Em caso de necessidade urgente de contacto com o docente no decurso das actividades lectivas, o encarregado de educação deverá transmitir a mensagem ao auxiliar de acção educativa, o qual, por seu turno, dará dela conhecimento, para os devidos efeitos, ao docente em causa.

### **Horário de atendimento**

De acordo com o que for definido e distribuído pelos docentes.

Anexo 7  
**Código de Conduta**

## AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DO ALTO DO LUMIAR

***“Toda a teoria da conduta tem de ser apenas um esquema, e não um sistema exacto (...) os temas de conduta e comportamento não têm em si nada de fixo e invariável, tal como os temas de saúde. E se isto é verdade na teoria geral da Ética, a precisão exacta ainda é menos possível nos casos particulares de conduta; pois estes não caem sob nenhuma ciência ou tradição profissional, mas os próprios agentes têm de considerar o que é conveniente nas circunstâncias de cada ocasião, tal como na arte da medicina ou da navegação.”***

*Aristóteles – Ética a Nicómaco*

### CÓDIGO DE CONDUTA\*

*\* O texto encontra-se escrito no masculino universal*

Este Código de Conduta visa constituir uma referência para Colaboradores da Escola, docentes e não docentes, encarregados de educação e alunos, de forma a incentivar a criação de um clima de confiança entre todos os intervenientes do tecido escolar;

Compete à Coordenação da Escola o conhecimento e a decisão sobre situações de infracção ao CC;

No exercício das suas actividades, funções e competências, os colaboradores da Escola devem actuar tendo em vista o interesse dos Alunos, dos encarregados de educação e demais parceiros, com responsabilidade, transparência, lealdade, independência, profissionalismo e confidencialidade;

Os colaboradores da Escola não podem praticar qualquer tipo de discriminação, em especial, com base na raça, sexo, idade, incapacidade física, preferência sexual, opiniões políticas ou convicções religiosas;

Os colaboradores da Escola devem cumprir sempre com zelo, eficiência e da melhor forma possível as responsabilidades e deveres que lhes sejam cometidos pelo Agrupamento, via Coordenação, assim como ter em conta as expectativas do público-alvo relativamente à sua conduta;

Os colaboradores da Escola devem guardar sigilo e reserva em relação ao exterior de todos os factos da vida da Escola, de que tenham conhecimento no exercício das suas funções, e que pela sua natureza possam afectar o interesse da mesma, em especial no que se refere a informação de carácter confidencial;

Incluem-se no pressuposto anterior, nomeadamente, dados informáticos de âmbito pessoal ou outros considerados reservados, informação sobre métodos de trabalho ou decisões de gestão antes de superiormente autorizadas;



## **AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DO ALTO DO LUMIAR**

Os colaboradores da Escola devem, ainda, abster-se de produzir quaisquer declarações públicas ou emitir opiniões sobre matérias e assuntos sobre os quais se deva pronunciar a Coordenação, depois de autorizados pela Direcção do Agrupamento;

Os colaboradores da Escola devem assumir um compromisso de lealdade para com a mesma, empenhando-se em salvaguardar a sua credibilidade, prestígio e imagem do Agrupamento/Escola em todas as situações. Para tal deverão agir com verticalidade, isenção, empenho e objectividade na análise das decisões tomadas;

No exercício das suas funções e competências, os colaboradores da Escola devem ter sempre presente o interesse da mesma, actuando com imparcialidade e deontologia profissional, recusando tratamentos de favor, evitando pressões e pautando as suas decisões pelo máximo de seriedade, integridade e transparência, no conhecimento das boas práticas da mesma;

Os colaboradores da Escola deverão pautar a sua actuação pelo estrito cumprimento dos limites das responsabilidades inerentes às funções que exercem. Devem, assim, usar os bens atribuídos e o poder delegado, de forma não abusiva, orientado à prossecução da missão e dos objectivos do Agrupamento/ Escola.

A Escola, através dos seus colaboradores, deve respeitar e zelar pelo cumprimento das normas legais e regulamentares aplicáveis às suas actividades e classe profissional;

Os esclarecimentos prestados a públicos externos devem possuir carácter informativo e verdadeiro, respeitando os parâmetros culturais e éticos da comunidade, o meio ambiente e a dignidade humana;

As regras e procedimentos deverão ser rigorosamente seguidas segundo o estabelecido pelo Regulamento Interno do Agrupamento e por este CC.

A saber:

Deverá ser entregue aos colaboradores docentes e não docentes, e encarregados de educação, cópia do Regulamento Interno do Agrupamento no que diz respeito a Direitos e Deveres dos Alunos e Direitos e Deveres dos Encarregados de Educação, aquando das reuniões de Encarregados de Educação do início do ano ou sempre que um aluno seja transferido para a Escola;

Não é permitida a afixação de suportes pedagógicos fora dos placards afixados para tal nas salas de aula ou outros locais da Escola sem autorização prévia da Coordenação;

Não é permitida a colocação de suportes de comunicação, fazer furos nas paredes ou a colocação de quaisquer equipamentos em qualquer local do edifício escolar (interior e exterior) sem conhecimento/autorização da Coordenação;

Não é permitido em contexto de sala de aula o uso de bonés, gorros, capuzes...;

## **AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DO ALTO DO LUMIAR**

Não é permitido o uso de telemóveis. Caso os alunos os possuam, deverão mantê-los desligados até ao final das actividades lectivas;

É obrigatório para o nível pré-escolar o uso diário de uniforme (bata);

Os alunos só deverão utilizar os equipamentos lúdicos colocados nos recreios sob supervisão de um adulto;

Aos alunos só é permitido circular acompanhados no interior e exterior do edifício;

Os recreios serão vigiados pelas AO e docentes da Escola;

Não é permitido aos alunos “fazer recados” no interior ou exterior do edifício, ou desempenhar tarefas que não estejam directamente relacionadas com as suas obrigações, salvo em situações devidamente justificadas;

Só têm acesso às instalações e espaços escolares o Corpo Docente/Técnico, AO, ou pessoas devidamente autorizadas;

As ocorrências devem ser registadas em suporte próprio para posterior análise e tomada de posição;

O horário de entrada de alunos deve ser respeitado segundo o estabelecido no Regulamento Interno do Agrupamento;

O encarregado de educação será recebido pelo professor respectivo com marcação prévia, via telefone ou nos dias estipulados para atendimento “A Encarregado de Educação”. Salvaguardam-se, aqui, situações excepcionais;

Os Encarregados de Educação serão recebidos pela Coordenadora da Escola no horário afixado previamente, ou em situações excepcionais;

Os Encarregados de Educação não podem circular no interior do edifício nem nas salas de aula devendo entregar ou esperar pelo(s) seu(s) educando(s) no portão da Escola. Fora do horário de entrada e saída dos alunos, deverão aguardar na entrada principal que o mesmo lhe seja entregue por uma AO;

Os Encarregados de Educação serão responsabilizados por todos os danos causados pelos seus educandos, quer materiais quer físicos, no período de frequência das aulas ou outras actividades complementares;

Os alunos só poderão trazer para a escola, após autorização do professor, bolas maleáveis, de peso e dimensão reduzida, por forma a evitar acidentes;

A Escola não se responsabiliza pelo extravio ou estragos de objectos ou materiais de uso não obrigatório nas aulas ou que sejam abandonados noutros locais da Escola;

## **AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DO ALTO DO LUMIAR**

---

Os alunos deverão percorrer os corredores de uma forma calma, em fila e de preferência junto à parede (consoante as normas da Protecção Civil em caso de evacuação de emergência);

Os alunos que no período respeitante à componente não lectiva causem manifestos e repetidos distúrbios inviabilizando ao bom funcionamento da Escola serão suspensos das mesmas em que se encontram inscritos, segundo as regras estabelecidas no RI do Agrupamento;

Os alunos estão impedidos de sair do recinto escolar durante os intervalos;

Os alunos com suspeitas de doença contagiosa não poderão permanecer na Escola só podendo regressar mediante a apresentação de declaração médica;

Os números telefónicos a usar em casos de emergência devem estar actualizados;

Sempre que um aluno tenha medicamentos a tomar, as embalagens deverão ser identificadas e a posologia igualmente indicada na embalagem, juntamente com a fotocópia da receita médica, que deverá ser entregue para que o medicamento seja devidamente ministrado e que será guardado em local adequado;

Se o medicamento tiver que voltar a casa, diariamente, deverá escrever-se essa nota na embalagem;

Nenhum aluno poderá participar em visitas de estudo ou passeios culturais sem autorização escrita e específica dos seus pais/encarregados de educação;

Os alunos só poderão sair da Escola acompanhados de pessoas previamente autorizadas, em declaração própria, assinada pelos pais/encarregados de educação.

Os alunos deverão manter um comportamento digno e disciplinado, a ser seguido também nos recreios, no refeitório e nas Actividades Extra-Curriculares, bem como na Componente de Apoio à Família;

Os alunos deverão cumprir as regras de conduta e de utilização de instalações específicas, designadamente biblioteca, instalações desportivas, refeitório e outras;

O corpo docente e não docente, encarregados de educação e alunos, devem, no início do ano escolar tomar conhecimento do Regulamento Interno do Agrupamento no que diz respeito ao nível Pré-escolar e 1.º Ciclo, bem como do Código de Conduta da Escola e subscrever a aceitação do mesmo (salvaguardando alunos do Pré-Escolar) assim como o compromisso activo do seu integral cumprimento, segundo declaração de aceitação;

Os Colaboradores da Escola docentes e não docentes só se poderão ausentar durante o horário de serviço da Escola após conhecimento da Coordenação;

## **AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DO ALTO DO LUMIAR**

---

A violação do CC por parte de Docentes, AO, ou outros parceiros levará à solicitação da sua justificação por escrito, que, após analisada e dado parecer pelo mesmo meio pela Coordenação, será remetida à direcção do Agrupamento.

A violação do CC por parte de Alunos levará à solicitação da sua justificação e após analisada pela Coordenação ou pelo Conselho de Docentes será remetida à direcção do Agrupamento para análise no âmbito do procedimento disciplinar definido no Estatuto do Aluno.

Num permanente processo de melhoria, ao presente CC podem ser introduzidas alterações que serão de imediato enviadas a todas as partes interessadas;

O CC deve ser lido e assumido por cada aluno, seus Pais/Encarregados de Educação e todos os colaboradores da Escola;

A todos os docentes e não docentes compete cumprir e fazer cumprir este CC e o estipulado no Regulamento Interno do Agrupamento.

O Regulamento Interno e o Código de Conduta estarão disponíveis na Coordenação e na sede do Agrupamento.

Documento elaborado pela Escola EB1 Galinheiras  
e superiormente aprovada pela Directora do Agrupamento